

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR
ENVIRONNEMENT

PAR
MBAYA JUSTIN KANKWENDA

UNE ÉTUDE DES FACTEURS DE SUCCÈS DES ENTREPRISES
ALTERNATIVES
ET LEURS POSSIBILITÉS DANS L'AFRIQUE RURALE :
CAS DU KASAI ORIENTAL

JUILLET 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Mvidi Mukulu,
Kumwe kuapua,
Kumwe kuashala.

Dieu,
Une part est finie,
L'autre reste inachevée.

Proverbe Luba

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
RÉSUMÉ	4
REMERCIEMENTS	5
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	6
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION	9
1. <i>Contexte</i>	9
2. <i>Objectif</i>	12
3. <i>Problématique managériale</i>	13
4. <i>Problématique de recherche</i>	14
CHAPITRE I : RECENSION DE LA DOCUMENTATION ET CADRE CONCEPTUEL	17
A. Les organisations d'économie sociale en Occident	18
1. <i>Définition et Objet</i>	18
2. <i>Role et importance des PE traditionnelles</i>	24
3. <i>Comparaison entre Entreprises alternatives et classiques</i>	28
B. Le tiers-monde	32
1. <i>Unité et Diversité</i>	32
2. <i>Situation du tiers monde selon les auteurs</i>	36
3. <i>Notion de développement par rapport à l'économie alternative</i>	37
4. <i>Du développement durable dans le DEL, une réponse pour le milieu?</i>	40
C. Modèle et méthodologie de recherche	45
 CHAPITRE II : PERTINENCE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS LE DEVELOPPEMENT RURAL	 49
A) Les facteurs de succes des entreprises alternatives	50
1. <i>Les FCS selon les experts</i>	51
2. <i>Les facteurs d'échec selon les experts</i>	61
3. <i>Les facteurs de succès retenus pour notre étude</i>	64

B) Entreprise africaine et développement rural.....	71
1. <i>Influence du milieu</i>	71
2. <i>Problèmes de gestion et obstacles technologiques</i>	75
3. <i>place de l'entreprise alternative</i>	79
a). <i>Économie sociale pour le tiers- monde rural</i>	80
 <u>CHAPITRE III</u> : CAS DE LA PROVINCE DU KASAI ORIENTALE EN R.D.C	83
A) Historique et situation économique-sociale de la province.....	84
1. <i>Le pays</i>	84
2. <i>La province cible</i>	86
a). Bref historique et facteurs politiques.....	86
b). Environnement naturel.....	87
c). Situation économique et sociale.....	88
d). Besoins prioritaires identifiés.....	90
e). Développement local dans la province.....	92
B) Les acteurs et leur rôle	95
<i>Les paramètres</i>	96
a). Milieu social.....	96
b). L'État et les différentes institutions.....	99
c). Le système financier et l'environnement.....	102
d). Le domaine privé.....	105
C) Nouvelles pistes d'orientation pour des projets d'entreprises alternatives spécifiques pour le cas du Kasai Oriental.....	106
1. <i>Les raisons pour une réussite des entreprises alternatives au Kasai Oriental</i>	107
2. <i>L'équation du DEL alternatif et les projets</i>	110
CONCLUSION.....	118
1. <i>Conclusion</i>	118
2. <i>Limites et Suggestions de recherches futures</i>	121
BIBLIOGRAPHIE.....	123
ANNEXES.....	133

RÉSUMÉ

Le but de cette étude consiste à faire ressortir les facteurs clés de succès des entreprises alternatives dans le monde occidental, pour ensuite les adapter dans un contexte de tiers monde par des suggestions de projets alternatifs. Nous avons, à travers trois chapitres principaux, approfondi la notion de l'économie alternative conformément aux objectifs et questions de recherche que nous nous sommes posés. Ce travail nous a permis de positionner l'économie alternative, autrement dit l'économie sociale, dans le combat pour le développement de l'Afrique subsaharienne. En effet après une révision de la littérature, nous avons retenu les facteurs de succès qui répondaient aux besoins prioritaires du continent noir en général, et de la province du Kasai Oriental en particulier. Et ceci, en tenant compte des diversités de ces pays subsahariens. C'est ainsi que nous avons montré tout au long du travail l'importance des aspects culturels, technologiques, politiques, économiques, sociales qui influencent toute entreprise sociale ou classique qui évolue dans ce continent. Cette hétérogénéité des pays combinée à celle des organisations sociales traduit le caractère spécifique des recommandations ou suggestions s'appliquant à une région donnée. Car on ne peut se permettre de généraliser l'application des propositions des projets à toutes les régions rurales de l'Afrique subsaharienne.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu pour ce qu'il m'a permis d'accomplir avec succès, et pour ce qui reste à accomplir.

Ma reconnaissance envers ma grande source d'inspiration : ma famille, ne saurait être exprimée correctement par des mots. Et que tous ceux qui de près ou de loin m'ont apporté leur soutien inconditionnel trouvent dans la réalisation de ce travail ma profonde gratitude.

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible avec l'appui du directeur de ce mémoire, le professeur André Joyal. En effet à travers ses précieux conseils dans mon cheminement, il m'a motivé dans l'atteinte de l'excellence . Une fois de plus merci Monsieur Joyal.

Mes remerciements vont aussi tout droit aux professeurs Laurent Deshaies et Bernard Vermot-Desroches pour avoir accepté d'être les lecteurs de ce mémoire.

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

Figure 1 :L'économie sociale dans sa globalité.....	19
Graphique 1 : Cadre d'analyse des PME.....	25
Graphique 2 : Le cercle vicieux de la pauvreté	33
Figure 2: Réseaux et leur importance dans les DEL, pour une PME en Occident.....	45
Figure 3: Paramètres du développement durable en milieu rural pour une entreprise alternative	46

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

BM : Banque Mondiale

CODEKOR : Conférence pour le développement du Kasai Oriental

DEC : Développement Économique Canada

DEL : Développement économique local

ENERGIKAS : Énergie du Kasai

FAO : Organisation pour l'alimentation et l'agriculture

FCS : Facteurs clés de succès

FMI : Fonds Monétaire International

GE : Grandes entreprises

GREPME : Groupe de recherche sur les PME

IDH : Indicateur du développement humain

IFDEC : Institut de Formation en Développement Économique Communautaire

ILE : Initiatives locales d'emplois

ISP : Institut Supérieur Pédagogique

MIBA : Société Minière de Bakwanga

NPI : Nouveaux pays industrialisés

OCDE : Organisation pour la coopération et le développement économique

ONG : Organisations non gouvernementales

ONU : Organisation des Nations Unies

PE : Petites entreprises

LISTE DES ABBRÉVIATIONS (suite)

PED : Pays en développement

PFR : Pays à faibles revenus

PI : Pays industrialisés

PIB : Produit intérieur brut

PMA : Pays moins avancés

PME : Petites et moyennes entreprises

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRI : Pays à revenus inférieurs

PVD : Pays en voie de développement

RH : Ressources humaines

RCM : Récupération Maskinongé

REAS : Réseau de l'économie alternative et solidaire

SOGAKOR : Société de gaz du Kasai Oriental

UE : Union Européenne

UM : Université de Mbuji-Mayi

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance

UQTR : Université du Québec à Trois-Rivières

INTRODUCTION

CONTEXTE :

Le discours économique actuel parle d'ouverture des frontières, de concurrence internationale, de croissance, de productivité, d'augmentation des richesses, etc. Tout semble indiquer que le progrès ne s'arrêtera pas; alors il faut développer à tout prix. En fait les économistes classiques et les néo-classiques privilégient constamment le miracle de la main invisible d'Adam Smith.

« L'homme est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions; tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société. » Adam Smith (1723-1790)

En effet ce dernier avec tous ses adeptes soutiennent que le marché, à lui seul, demeure capable d'assurer la répartition équitable des richesses et la satisfaction des individus. On loue les initiatives de fusion des entreprises, les profits faramineux que les organisations réalisent, l'avancement de la technologie, la course à la productivité,... Et l'on se dit qu'à long terme la croissance économique fera disparaître toutes les inégalités existantes dans la société. Or la réalité de ce monde en progrès nous révèle son revers de la médaille que nul n'ignore. Car la situation apparaît telle qu'on dénombre de plus en plus de chômeurs, de marginalisés ou d'exclus de la société. La destruction et la dégradation de l'environnement, ainsi que ses ressources limitées mettent en péril l'avenir du genre humain. La pauvreté dans certains coins de la planète a littéralement dépassé tout entendement. Les déficits dans les programmes sociaux et les coupures gouvernementaux n'arrangent rien non plus à ce tableau. Le constat véritable reste qu'à long terme les conditions empirent au lieu de s'améliorer à l'échelon de nombreux pays. Ce qui fait qu'il y a matière à réflexion pour nos experts économistes et autres agents de développement pour la suggestion des voies de sortie de cette impasse.

Dans le contexte actuel, la situation s'avère différente de celle du temps de l'État-Providence. En effet le gouvernement intervenait pour réparer les pots cassés et rétablir l'équilibre face aux excès de l'économie de marché. C'est ainsi qu'on parlait de la dualité économique; c'est-à-dire le marché et l'État. Cependant les gouvernements occidentaux encouragent de plus en plus les populations à prendre en main leur propre développement. On voit donc que ni l'économie publique, ni l'économie marchande n'arrivent à assumer une croissance équilibrée sans exclus, où un environnement meilleur sera garanti, où les richesses seront équitablement distribuées. C'est face à un tel tableau que Partant (1982) a parlé de la fin du développement. Car selon lui ce scénario aboutirait à un chaos social qui mettrait une fin tragique à notre civilisation. On peut le trouver alarmiste ou encore le traiter de prophète de malheur. Toutefois plusieurs auteurs pensent aussi qu'il en sera ainsi, si rien n'est fait entretemps. Nous citerons Rifkin (1997), Elgin (1983), Schumacher (1978) qui ne cessent de mettre l'accent sur le danger qu'un progrès économique et technologique continue et illimitée amènerait dans notre monde aux ressources limitées.

Cette situation, on s'en doute, n'est sûrement pas propre aux pays du Nord, mais, concerne également, si pas plus, les pays du Sud. Ces derniers, à l'instar des pays industrialisés, connaissent les problèmes de chômage, de redistribution équitable des revenus, de qualité des services publics, de logement, de santé, d'éducation et de qualité de vie, en plus des infrastructures de base pratiquement inexistantes. Ces pays expérimentent les mêmes difficultés, cependant à des degrés différents. Car certains se trouvent parmi les nations moyennement riches, tandis que d'autres, parmi les plus pauvres. Aujourd'hui que des experts occidentaux remettent en cause leur propre modèle de développement, les pays en voie de développement aussi le font. Car ils ont eu à copier l'Occident, et ce, sans tenir compte de leurs propres réalités (Partant, 1982); (Dickenson et al, 1983). Le constat des experts reste le suivant : *« Jamais les États occidentaux n'ont été aussi riches, jamais les sociétés n'ont été aussi inégalitaires »* Maréchal (1998). Cette affirmation était déjà précédée par le constat de Bret (1995) qui remarquait la persistance de cette contradiction entre l'augmentation des richesses d'un côté, et de l'autre, la montée des inégalités sociales.

En effet dit-il : « Mais, le fait est là, inacceptable : alors que malgré la crise qui assombrit cette fin de siècle, jamais, autant de richesses n'ont été produites, des hommes par centaines de millions vivent, ou survivent, dans une misère profonde ».

Puisque le développement qu'il soit économique ou technologique concerne et touche les personnes ainsi que la nature, le bien-être de ces derniers s'avère par conséquent primordial. Pour cela il nous faut penser à une alternative, une sorte de *troisième voie*, qui prendra nécessairement en considération les besoins économiques et sociaux des individus dans un environnement sain. Tawney cité dans *small is beautiful* (Schumacher, 1978) nous apprend qu'une approche intelligente de l'entreprise économique devra répondre à des critères qui ne sont pas exclusivement économiques. Au cas contraire, l'industrie se trouvera périodiquement paralysée par des révoltes de « la nature humaine outragée ». Ce concept existe déjà et se fait de plus en plus parler de lui, que ce soit dans les colloques, les discussions, les conférences ou dans les déclarations du gouvernement en matière de développement économique et social.

Il s'agit de l'économie alternative, plus connue au Québec sous le vocable d'économie sociale. Les entreprises de cette économie, comme le qualificatif l'indique, constituent l'alternative face aux problèmes actuels dans les PI et même dans les PVD. Cette autre économie (Lévesque et al, 1989) mettent en évidence la face cachée de l'économie classique. Il n'est évidemment pas surprenant que la lutte contre la pauvreté et le chômage, la protection de l'environnement, la non marginalisation des couches sociales dans l'économie constituent des priorités pour nos gouvernements. Ces entreprises alternatives qui privilégient d'autres objectifs, différents du seul profit économique, représentent une bonne avenue pour la résolution de nos problèmes socio-économiques. Comme le dit Camos (1992), les problèmes nouveaux ou anciens qui affectent nos sociétés ne peuvent être résolus, de façon satisfaisante, par un recours exclusif à l'action des entreprises capitalistes et publiques en général. En effet, leur échec dans leur mission ne peut que s'expliquer par leur limite. Dans un contexte de tiers-monde, le défi de ce travail consistera à voir comment passer d'un « *État – Providence* » à une « *Société – Providence* »?

2. OBJECTIF :

Il existe de plus en plus d'écrits sur les PME et leurs réalités, ainsi que sur le développement en Afrique subsaharienne (Ndiaye et al, 1992). Cependant, la littérature scientifique sur les entreprises alternatives dans cette partie du continent demeure quasiment inexistante. Toutefois, l'économie sociale est toujours présente en Afrique noire, avec la multitude de coopératives, de mutuelles et d'associations qui participent au progrès de ce continent. Notre but ici ne consiste pas à élaborer une théorie sur le développement rural dans les PVD avec les entreprises alternatives. D'autant plus qu'il n'existe pas de modèle alternatif accepté par tous. Le modèle alternatif scientifique, selon Joyal(notes de cours,1999), existe dans les études de cas, dans les programmes d'action. Il n'y a donc rien d'universel. Nous essayerons, pour ce qui nous concerne, de faire ressortir les éléments indispensables de l'économie alternative qui répondront aux vrais besoins d'une province sous-développée. L'objectif de la présente recherche est de contribuer à voir en quoi le modèle occidental d'économie sociale peut être adopté et adapté pour le développement des milieux ruraux, dans un contexte de tiers-monde.

À travers la recension de la documentation , nous dégagerons, premièrement, les caractéristiques de ces entreprises d'économie sociale en Occident. Nous porterons une attention particulière au fonctionnement de ces entreprises par rapport aux PME traditionnelles . Et dans cette même partie, nous aborderons le thème du développement dans un cadre africain. Ensuite, ce survol de la littérature nous amenera à la proposition de notre modèle de recherche dans la deuxième partie. La troisième partie consistera, d'une part, à faire ressortir les critères permanents qui expliquent le succès de ces entreprises dans les PI. Et d'autre part, à analyser l'entreprise africaine et son rôle dans le développement rural. Dans la quatrième partie enfin, nous partirons du cas d'une province subsaharienne pour examiner son état de développement et suggérer des projets d'entreprises alternatives pour le bien-être économique et social de sa population. Et dans cette partie, l'accent sera mis sur le rôle des acteurs. Ensuite nous analyserons l'état du développement économique et local dans les pays du tiers-monde en général; et dans la région cible en particulier.

Ainsi nous ferons ressortir les forces et faiblesses de cette province. Enfin nous analyserons l'impact des types de projets que nous initierons dans le bien-être économique et social de la population.

3. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE :

Malgré les différents programmes et politiques de développement établis durant la période post-coloniale, le décollage du tiers-monde apparaît comme le rêve d'un autre siècle. Ni le capitalisme, ni le communisme pur n'a pu assurer le progrès des pays sous-développés. Et, le plus souvent, ces pays ont essayé de copier littéralement les modèles des pays occidentaux. Et ce, sans tenir compte de leurs propres réalités. La situation déplorée dans les PVD, depuis des décennies, demeure celle de la pauvreté chronique. Les dernières estimations du rapport mondial sur le développement humain parle de 250 millions d'êtres humains qui survivent avec approximativement \$1 US par jour, en Afrique au sud du Sahara (Kankwenda et al, 1999).

Si le problème de la pauvreté occupe une telle place en Afrique noire, il va de soi que la santé et l'éducation de la population en pâtissent inévitablement. Il est donc temps pour ce continent de considérer, à l'instar des PI, les bienfaits que pourrait lui apporter l'économie alternative. Cependant l'application d'une économie sociale à travers les PME des PVD, dans les milieux ruraux, doit se faire de façon planifiée, afin d'éviter des échecs. Pour cela, il faudra tenir compte des caractéristiques de ces PME, de l'environnement et de la disponibilité des ressources, ainsi que des besoins de ce monde rural. Ces entreprises auront, par conséquent, des défis de taille à relever dans l'adoption de ce type de concept. En effet l'organisation devra combiner des objectifs économiques et sociaux dans l'accomplissement de leurs activités. Ce qui, d'après la littérature, n'est pas chose facile (...). Car il arrive que la mission économique l'emporte sur la mission sociale. Ces organisations voient leur fonctionnement conditionné par l'appui qu'elles bénéficieront de leur environnement général et immédiat. Par-là nous entendons la population de base ou la communauté du lieu d'implantation, le marché, les règlements et lois du gouvernement, la présence des infrastructures et la disponibilité des ressources.

Dans ce contexte des difficultés auxquelles sont confrontées ces entreprises, nos questions managériales s'énoncent comme suit :

1. Quels types de projets permettraient aux entrepreneurs alternatifs de remplir leur mission avec succès, dans le développement des milieux ruraux en Afrique au sud du Sahara ?
2. Comment les différents acteurs de cette économie peuvent-ils interagir pour maximiser les chances de succès de tels projets?
3. Quel mode de gestion peut concilier avec succès la recherche du profit économique et financier, d'une part, et la réalisation du progrès social et de l'équilibre écologique de l'autre?

4. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE :

Comme nous l'avons souligné au tout début, l'économie alternative apparaît comme un domaine où les résultats des études de cas nous sont présentés. Nul ne peut donc parler de connaissances scientifiques ni de théories de l'économie alternative. Plusieurs auteurs ont énuméré des caractéristiques et des facteurs de succès des entreprises d'économie sociale dans un contexte de PI. Nous citerons le manifeste pour une autre économie (Potier et al, 1984), le bilan québécois de l'économie sociale de Joyal (1999), les poteaux d'angles adoptés au congrès du REAS (1993), etc.

Nous retiendrons la formulation de Joyal qui synthétise bien une entreprise d'économie sociale. Selon l'auteur, les entreprises qui méritent le statut d'alternative répondent aux critères suivants :

- Être au service de la collectivité (communauté).
- Réaliser des bénéfices commerciaux pour assurer tout ou une partie des revenus de l'entreprise.
- Considérer les bénéfices comme moyen d'atteindre un but et non une fin en soi.
- Confier la propriété et le contrôle de l'entreprise à la communauté locale.

Et, toujours d'après le même auteur, ce sont les individus et leur volonté d'engagement qui font le succès de ces entreprises. Nous reviendrons là-dessus plus loin.

Le fléau chronique, le plus déploré, en Afrique subsaharienne reste celui de la pauvreté. Le programme des nations unies pour le développement (PNUD) définit ce phénomène comme suit : « *La pauvreté se manifeste sous diverses formes : absence de revenu et de ressources productives suffisantes pour assurer des moyens d'existence viables; faim et malnutrition; mauvaise santé; morbidité et mortalité accrues du fait des maladies; absence ou insuffisance de logements; environnement insalubre; discrimination sociale et exclusion. Une autre caractéristique est que les pauvres ne participent pas à la prise de décision dans la vie civile, sociale et culturelle.* »

Ce tableau, loin d'être enviable, s'aggrave davantage dans les régions avec le phénomène d'exode rural. Le caractère durable de cette situation, dans laquelle se trouvent la plupart des pays du sud du Sahara, ne peut que paraître inquiétant. On se demande pourquoi? C'est parce que, nous dit Partant (1976), le tiers-monde n'a pas été capable de concevoir et d'imposer aux nations riches un ordre économique qui lui soit favorable. Et Vernières (1991) complète cette réponse en nous apprenant que le tiers-monde est très diversifié. Et par conséquent, les théories économiques générales appliquées à l'aveuglette n'ont pas eu leur pertinence dans les pays du Sud, notamment ceux de l'Afrique subsaharienne. Parmi les difficultés auxquelles les chercheurs sont confrontés dans cette section du globe figure le manque de données statistiques fiables, surtout dans les régions reculées ou les campagnes. La recension de la documentation nous aidera à apporter notre contribution scientifique à travers ce travail. Et nous espérons qu'il servira d'une aide utile aux agents de développement local et régional qui oeuvrent dans plusieurs organismes repartis au sud du Sahara. Pour y arriver, nous avons jugé pertinent de nous poser certaines questions qui nous guideront au cours de cette analyse. Et évidemment, nous tenterons d'y répondre de notre mieux.

En tenant compte de l'environnement culturel dans lequel s'appliquera «cette autre économie», nous nous posons par conséquent les questions de recherche suivantes :

1. Quels sont les besoins spécifiques des milieux ruraux sub-sahariens en matière de développement économique et social?
2. Quelles sont les caractéristiques et les facteurs de succès des PME alternatives qui répondront efficacement aux besoins des milieux ruraux de la région?
3. Qu'attendre des différents acteurs impliqués afin de générer des projets pertinents au développement économique et social de la région cible?
4. Y a-t-il une relation entre l'identification des besoins, la présence des facteurs de succès et la réussite de ce type de projets?

Chapitre I

Recension de la documentation et cadre conceptuel

I. RECENSION DE LA DOCUMENTATION ET

CADRE CONCEPTUEL

« Notre thèse est que l'idée d'un marché s'ajustant lui-même était purement utopique. Une telle institution ne pourrait exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société ».

Karl Polanyi(1886-1964)

A. Les organisations d'économie sociale en Occident

1. DÉFINITION ET OBJET :

Les synonymes utilisés pour désigner ce concept d' *Économie Sociale* sont : *Troisième Secteur, Troisième Voie, l'Autre Économie, Économie Solidaire, Économie Alternative, Économie communautaire*, etc. Par analogie, on parlera d'entreprise d'économie sociale, d'entreprise alternative, d'entreprise communautaire,...

Cette étude explore simultanément les deux dimensions importantes de l'économie qui sont la macroéconomie et la microéconomie. En effet, en parlant de macro , nous nous référons à l'économie sociale en général. Et par micro, nous entendons l'entreprise alternative. Notre recherche se penchera plus sur l'aspect micro de cette économie à travers les possibilités qu'offre l'entreprise alternative dans l'Afrique rurale subsaharienne.

Il faut rappeler que les dénominations du concept d'économie sociale diffèrent généralement d'un pays à l'autre. Cependant, on les reconnaît facilement à travers les objectifs, les caractéristiques, les composantes ou les valeurs qu'elles véhiculent. Dans cette section, nous avons retenu deux définitions qui se distinguent plus par leur forme que par leur fond.

La première définition provient du groupe de travail sur l'économie sociale, lors du Sommet sur l'économie et l'emploi tenu en octobre 1996 à Montréal. Le texte est extrait de Nombré et Rajaonina (1997), et il stipule que :« Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

- L'entreprise d'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité, plutôt que , de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier. Comme dirait Schumacher (1978) : la prise en considération des personnes doit venir avant celle des biens.
- Elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État. Il est effectivement préférable ne pas transformer ces organisations en entreprises étatiques, dépendantes des humeurs instables d'un employeur capricieux.
- Elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
- Elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus. Ce qui évite à certains esprits de penser aveuglément profit à tout prix.
- Elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.» Ainsi les conjonctures bonnes ou mauvaises que traversera l'organisation serviront à rapprocher davantage tous les membres et les gens du milieu. Ce qui représente sans aucun doute un gage de succès pour la survie de l'entreprise. Cette définition assez globale est aussi partagée par Joyal (1999). Car on retrouve quasiment les mêmes termes dans son livre qui traite du bilan québécois de l'économie sociale.

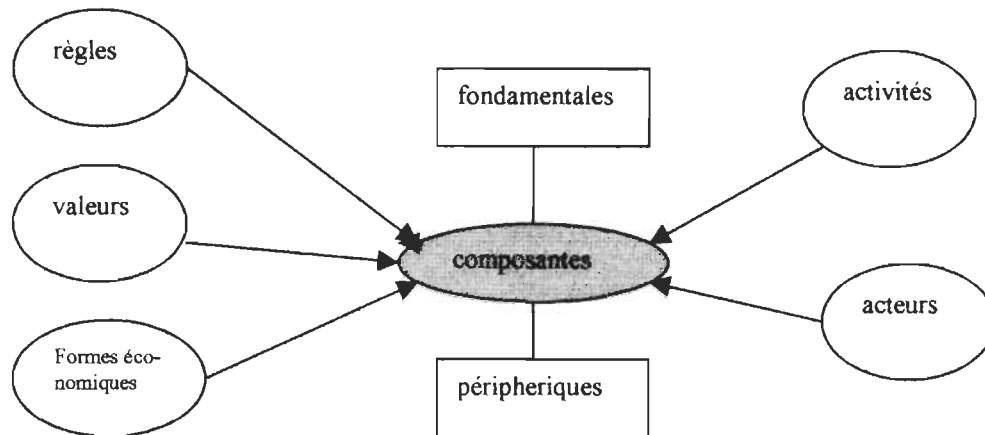
L'autre forme adoptée pour aborder ce concept provient de D'Amours (IFDEC, 1997). Elle démontre une certaine complexité dudit concept. En effet, l'économie sociale se présente ici sous quatre façons :

- Par les composantes : elle distingue trois composantes fondamentales qui sont les coopératives, les mutuelles et les associations . Et quatre composantes périphériques qui sont les entreprises participatives(secteur privé), les entreprises communales (secteur public), les entreprises communautaires ou populaires (secteur communautaire) et les entreprises paritaires(secteur syndical).
- Par les règles de fonctionnement :
 - les acteurs, généralement par des minorités qui veulent satisfaire leurs besoins.
 - Les activités, nécessaires mais délaissées par l'économie capitaliste.
 - L'égalité des personnes, démocratie dans le fonctionnement, appropriation durablement collective des excédents réinvestis dans l'entreprise commune.
- Par les valeurs : la solidarité, l'autonomie, la primauté des personnes dans la répartition des revenus.
- Par la dynamique des acteurs et les formes économiques : impulsion réciproitaire, l'accès à l'espace public, l'hybridation des formes économiques (synthèse de l'économie marchande, non marchande et non monétaire).

C'est à cette deuxième définition que nous nous référerons dans nos analyses. L'objet de l'économie **alternative**, comme on vient de le voir, met l'accent sur l'intérêt des individus ou du groupe qui appartiennent à un milieu. Cette mission, nous verrons plus loin, représente un défi pas toujours facile à concilier avec la finalité économique de l'entreprise. Cependant, sous cette mission qui en fait son essence, l'entreprise alternative perdra vraisemblablement de son alternativité, si elle n'arrive pas à contrôler ces deux finalités. Nous représentons schématiquement cette deuxième définition pour bien voir les interactions de chacun des composants de l'économie sociale.

Figure 1 :

L'économie sociale dans sa globalité complexe



Source : figure inspirée de D'Amours(IFDEC, 1997), l'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis, Montréal

Pour simplifier l'explication, nous avons préféré placer les composantes au centre de notre figure comme un carrefour où les autres parties viennent s'entrechoquer. Nous pensons effectivement que tous les éléments s'influencent mutuellement à travers ce choc, pour finalement se matérialiser sous forme d'entreprises alternatives diverses. Ces organisations sont par conséquent créées par des acteurs indépendants et soucieux de leur futur et de celui de leur milieu. Ces organisations fonctionnent, on s'en doute bien, avec un règlement type, exercent des activités économiques normales, et véhiculent des valeurs nouvelles dans un environnement économique, social et écologique bien défini. Ce schéma cache certainement les difficultés auxquelles font face ces entreprises alternatives dans l'exercice de leurs activités et dans leur mission. Comme on dit, il faut savoir faire la part des choses entre « *le monde idéal* » de l'économie sociale et « *son monde réel* ».

Quelles caractéristiques ces entreprises doivent-elles posséder pour pouvoir jongler entre ces deux mondes, compte tenu du contexte de notre étude?

CARACTÉRISTIQUES

Les caractéristiques de ces entreprises, de la troisième voie, se détectent facilement dans leur définition et dans leur objet. Celles que proposent Szell(1994) semblent réunir les paramètres pertinents pour le développement local et régional en Afrique subsaharienne. En effet, vu le gouffre dans lequel se dirige notre société, le besoin d'entreprises à la fois économiques, sociales et écologiques s'impose. Les critères ci-dessous de l'auteur ne constituent pas la bible. Nos critiques et commentaires les accompagnent assurément.

- Réduction de la consommation d'énergie : due au souci d'éviter un gaspillage, afin de mieux l'utiliser à d'autres fins. L'environnement a besoin d'être renouvelé car ses ressources sont limitées.
- Réduction de la spécialisation : car la polyvalence demeure primordiale pour ne pas dépendre d'un seul individu à un poste donné. Ce qui n'assure pas toujours une efficacité à 100%. En effet, la répartition et la rotation des tâches sont délicates pour la survie de l'organisation à cause de la lenteur que cette caractéristique pourrait occasionner.
- Priorités des petites productions sur les grandes : Ceci reste vrai en général, mais ce n'est pas toujours le cas en pratique. Tout dépend de l'importance du marché desservi, évidemment.
- Production pour des marchés locaux plutôt que pour des marchés mondiaux : n'empêche qu'il ne serait pas mal vu qu'une PE alternative exporte, tout en restant dans ses objectifs économiques et sociaux. Ainsi leur richesse va croître et elles pourront accomplir encore plus pour leurs communautés au niveau local, et pourquoi pas un jour au niveau national.

- Production artisanale, plutôt qu'industrielle : là encore, l'auteur sous-estime la potentialité de ces organisations. Car elles peuvent être aussi industrielle que compétitives par rapport aux entreprises privées traditionnelles. L'exemple du groupe RCM à Yamachiche illustre bien cet aspect. C'est une entreprise de récupération et recyclage des déchets dont 50% du personnel est composé de personnes handicapées et participent au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Valeurs d'usage plutôt que d'échange : ceci cadre bien avec leur mission.
- Non-orientation vers le profit individuel : ceci, pour éviter des rancunes, des frissures, la démotivation, etc.
- Une croissance économique contrôlée : c'est pour éviter les débordements et les conséquences du capitalisme pur.
- Activités plus intensives en travail qu'en capital. Une autre façon de dire « Production par les masses plutôt que production de masse »(Schumacher, 1978).
- Ateliers décentralisés au lieu de grandes entreprises centralisées : ce qui n'est pas toujours évident en pratique lorsque l'entreprise augmente en proportion (employés, diversification des activités,...).
- Coopération au lieu de concurrence : il s'avère préférable de ne pas entrer dans une concurrence acharnée, parce que la finalité sociale perdra sa raison d'être.
- Réunification de la vie et du travail : c'est-à-dire « vivre autrement », avec assez de temps de loisir pour d'autres occupations aussi créatives que divertissantes.

Les commentaires formulés à côté de chaque critère démontrent qu'il est quasiment impossible pour une PME de remplir, dans l'intégralité, toutes les caractéristiques qu'exige l'économie alternative. Ce que nous a proposé Szell représente, sans aucun doute, l'idéal d'une entreprise d'économie sociale. Toutefois, comme le déclarent Bhérer et Joyal (1987), il n'existe pas d'entreprises alternatives idéales. Elles sont tellement diverses que les experts ne savent pas toujours quels critères privilégier dans leur classification.

2. RÔLE ET IMPORTANCE DES ENTREPRISES TRADITIONNELLES :

Étant donné la taille des organisations d'économie sociale, un survol de l'importance des PME en général nous permettra de bien saisir leur rôle dans l'économie. La pertinence de cette section se justifie par le fait que l'entreprise alternative reste avant tout une PE. Et en tant que tel, son fonctionnement ne diffère en rien des PE traditionnelles. Ces derniers, vu leur importance dans nos économies, nous convie à ouvrir cette parenthèse là-dessus, afin de bien ressortir les points de convergence et de divergence de ces deux types d'organisations.

La PME revient de plus en plus au centre des discussions comme élément incontournable de relance de l'économie. Cette affirmation vient de la prise de conscience du rôle important que joue la petite entreprise comme colonne vertébrale de croissance économique. Par ailleurs, les PME constituent pour plusieurs régions la seule source d'emploi et de renouvellement de l'économie (GREPME, 1997). C'est pourquoi le dynamisme de certaines régions comme la Beauce (au Québec) fut axé principalement sur la PME pour s'en sortir. Que ce soit en occident ou dans le tiers-monde, les PME ont vu leur importance accroître depuis quelques décennies. Elles créent de plus en plus d'emplois par rapport aux grandes entreprises, qui elles, fusionnent et licencient. Plus de 90% d'entreprises sur la terre se regroupent sous la forme de PME. Une des stratégies des gouvernements occidentaux pour combattre le chômage consiste en la promotion de l'entrepreneurship et de la petite entreprise. Cette dernière représentant la conséquence concrète de la première. À la base de cette montée du phénomène PME, Julien et Marchesnay (1996) citent la montée de l'entrepreneuriat. Et la montée de cette dernière part de trois points fondamentaux qui sont :

- l'hypersegmentation des marchés : c'est-à-dire la fin de l'ère de la production de masse a permis l'entrée de la diversité dans les demandes des consommateurs. Et le progrès technologique a beaucoup facilité l'innovation de procédés et de produits à une petite échelle. Ce qui explique la montée de ce qu'on appelle « *les micro-marchés* ».

- le recours croissant à la transaction externe : l'externalisation des activités de certaines GE les aide à diminuer grandement leurs charges, que ce soit dans la production ou dans n'importe quelle autre fonction de l'entreprise. Et c'est ce qui a favorisé la sous-traitance. L'exemple le plus frappant reste le « toyotisme » (quand toyota a commencé avec la sous-traitance).
- la mondialisation des marchés : ce terme à la mode, contesté par certains lobbies, a aussi ouvert les portes aux petites entreprises. Car elles peuvent ainsi traiter avec l'extérieur en exportant leur savoir-faire, leur technique, leur production, etc.
- À ces trois éléments viennent se compléter les conditions sociales et culturelles, qui sont aussi à la base de l'importance que prend la PME (Bagnasco et al, 1994). Les gens se prennent en main pour se procurer leurs propres emplois, vu la conjoncture. En effet dans le contexte actuel, l'auteur nous rappelle que ces entreprises créent sans nul doute de la richesse et de l'emploi.
- Nous ajouterons aussi que l'illusion perdue du développement polarisé, par les GE nationales étatiques ou multinationales, a permis l'essor des PME dans les pays africains. Cette inefficacité du développement polarisé s'est vérifié notamment dans le cas de l'Occident (Julien, 1987). Qu'elles soient formelles ou informelles (les plus nombreuses en Afrique noire) ces organisations se présentent comme des piliers de la création d'emplois partout dans le monde.

Ainsi s'explique, dans les PI, la multiplication d'organismes d'appui aux PME à différents stades de leur évolution : prédemarrage, démarrage, croissance, fermeture, relance, restructuration, etc. Pour le cas du Québec et du Canada, plusieurs programmes gouvernementaux, de subventions et de crédits, de support technique et professionnel à la création d'entreprises existent en grand nombre. Nous pensons notamment aux organismes tels Développement Économique Canada (DEC), la société de développement industriel, la société d'aide au développement des collectivités, etc. Toutefois, ces divers programmes représentent une partie seulement d'un paquet de conditions pour le maintien de la montée en flèche des PME.

Nous retenons les préalables de Julien (1987), qui parle de la présence ou d'existence d'un marché minimal, d'un potentiel d'entrepreneurship qui peut s'exprimer, et de diverses autres ressources complémentaires aux entreprises. Pour cette dernière, nous avons évoqué la part du gouvernement, mais il ne faut pas négliger la présence nécessaire d'institutions financières, de ressources humaines qualifiées, des infrastructures diverses, de la matière première, etc. Bref cette section sur l'importance des PME traditionnelles nous permet d'affirmer que dans n'importe quel pays industrialisé, ces entreprises de petite et de taille moyenne constituent un pourcentage non négligeable de l'économie en termes de valeur ajoutée, d'emplois créés, de revenus distribués, et de base de départ pour les GE.

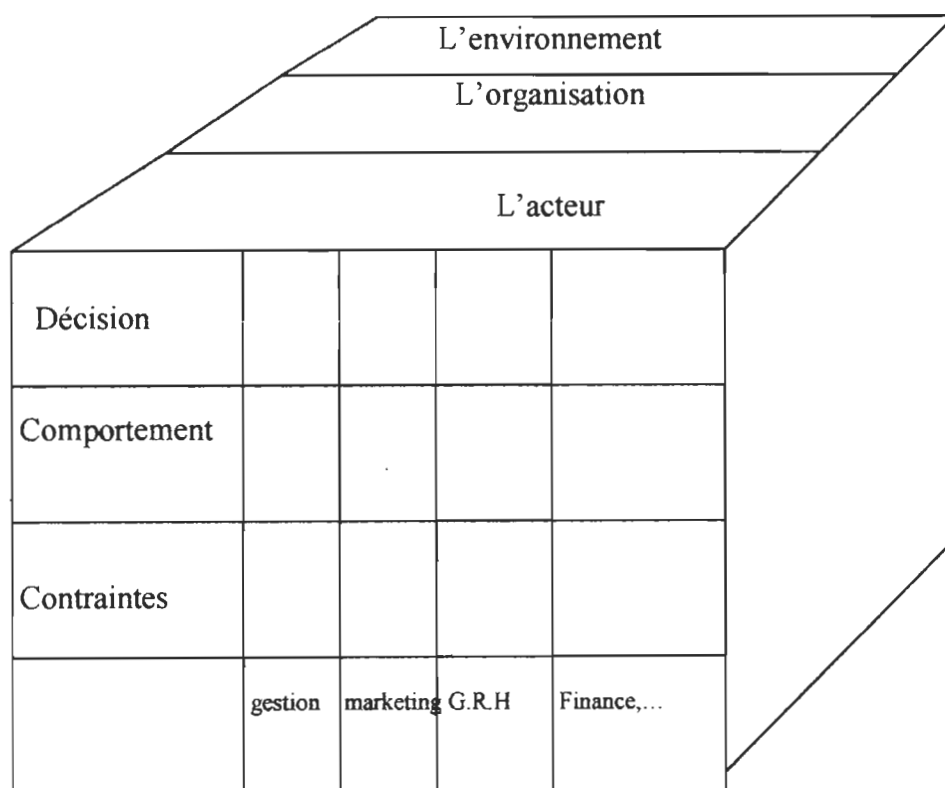
Ce qui fait le succès de ces organisations se retrouve dans leurs caractéristiques. Les PME en général reflètent la personnalité de l'entrepreneur. Leur petite taille renforce davantage la centralisation de la prise de décision. Leur rapidité d'adaptation à l'environnement, ainsi que leur proximité au marché, se justifient amplement dans leur souplesse et leur flexibilité. Cependant, les problèmes de planification et d'absence de ressources financières restent le cliché le plus remarquable. Toutefois comme le suggère St-Pierre (GREPME, 1997), il faut tenir compte de certaines caractéristiques de ces entreprises, vu leur hétérogénéité, avant d'établir des stéréotypes. Ainsi, les entrepreneurs en tant qu'acteurs principaux dans leurs organisations, en marquent les comportements et donc le développement.

Quantitativement, on parle de moins de 500 employés en France; tandis qu'au Québec, on les situe entre 0 et 250 employés. Cependant, dans notre étude nous nous situons au niveau des PE qui comprennent généralement entre 0 et 50 employés. Et comme l'interne et l'externe jouent un rôle important dans la vie d'une PME, nous avons retenu le cadre d'analyse de Julien (GREPME, 1997). Ce cadre nous permet d'appréhender la PME sous trois aspects. Premièrement, nous avons les diverses fonctions telles la gestion, la finance, le marketing en colonnes. Et en ligne, ce sont les éléments de fonctionnement décisionnel, de comportement et de contraintes.

Enfin dans la troisième dimension, se retrouvent les trois niveaux de décision : l'acteur, l'organisation, et l'environnement.

Ce cadre permet d'analyser globalement n'importe quelles PE dans leurs réalités et d'appréhender certains clichés comme le manque de capitalisation ou la mauvaise gestion liés à ces organisations. L'auteur ajoute que le développement local et régional repose, en bonne partie, sur ces organisations. Et c'est bien évidemment ce qui nous intéresse dans notre travail.

Graphique 1
Cadre d'analyse des PME



Source : P-A. Julien, (1997) les PME : Bilan et Perspectives, GREPME, Québec

Il s'agit maintenant de voir ce qui différencie une entreprise alternative d'une entreprise traditionnelle.

3. COMPARAISON ENTRE ENTREPRISES ALTERNATIVES ET CLASSIQUES :

Les raisons à la base de la création d'une entreprise traditionnelle et d'une alternative peuvent se ressembler en divers points. C'est-à-dire qu'elles créent toutes des emplois, elles s'intègrent dans leur milieu. Sauf que la PE « *normale* » répond avant tout aux besoins intrinsèques et extrinsèques du ou des propriétaires. En effet Julien et Marchesnay (1996) nous révèlent que certains entrepreneurs démarrent leur organisation tout simplement par besoin d'accomplissement personnel, ou encore par besoin de reconnaissance de la part de leur entourage et de la société en général. Alors que dans l'entreprise alternative, l'intérêt collectif (travailleurs et bénéficiaires) vient toujours en premier.

D'après Bhérer et Joyal (1987) ces entreprises d'économie sociale peuvent prendre des formes ci-après : entreprises en difficulté relancées par les travailleurs, entreprises des travailleurs handicapés ou marginalisés¹, des activités de services et de recherche appelées « tertiaire élaboré » réunissant des professionnels, des nouvelles coopératives mettant en présence des gens de la classe moyenne possédant un haut niveau de scolarité et exploitant des créneaux nouveaux (micro-informatique, énergies nouvelles, etc). Les mêmes auteurs ajoutent que la finalité sociale se vérifie parfois davantage par le type de travailleurs employés que par les produits ou les services rendus, c'est-à-dire les délinquants, les ex-détenus, les chômeurs, ... Ceci est vrai pour certaines entreprises, et pour d'autres, c'est leur créneau ou leur marché, ou encore leur emplacement qui détermine leur alternativité. En effet une entreprise qui s'installe dans un village qui se dépouille de ses habitants afin de le ressusciter et de mettre en valeur ses ressources humaines, naturelles, et financières disponibles, constitue un bon exemple. Ce sont par conséquent des entreprises qui répondent aux attentes et aux besoins du milieu environnant par la production des biens et services.

1. exemple de la Famille du Levain qui forme des assistés sociaux pour un futur emploi dans le secteur du meuble

Ainsi, selon Pirson et Taylor (1985), leurs activités tournent généralement autour des entreprises de production et de services.

Dans le domaine de la production, nous citerons :

- a. Agriculture et élevage : la production et la distribution de produits biologiques sains.
- b. Produits alimentaires : la production et la distribution des produits alimentaires comme des plats cuisinés, une boulangerie ou une pâtisserie artisanale.
- c. Menuiserie/ébénisterie
- d. Le bâtiment : la construction et la rénovation de l'habitat.
- e. L'énergétique : favoriser la production d'énergie douce, réaliser des systèmes de chauffage solaire ou des pompes à chaleur, ou encore éduquer la population dans la consommation de l'énergie.
- f. Recyclage-Récupération : lutter contre le gaspillage (vieux papiers, vieux vêtements, déchets agricoles et industriels).
- g. Divers : Imprimerie, dépannage de toute sorte.

Le domaine des services est le plus vaste :

On parle de services commerciaux et techniques : approvisionnement, distribution, réparation, nettoyage, rénovation, stockage,... Il y a les services de santé, l'éducation, le transport, l'architecture, prêts financiers ou crédits à des projets humanitaires, l'intégration sociale ou insertion, etc.

À la lumière de ce qui précède, nous voyons clairement que ces organisations du tiers-secteur touchent exactement aux mêmes champs d'activité que les entreprises privées. En gros, autant il existe une hétérogénéité dans les organisations privées classiques, autant les entreprises alternatives sont très diversifiées. Elles sont tellement diverses que les experts ne savent pas toujours quels critères privilégier dans leur classification (Bhérier et Joyal, 1987). Ce qui nous permet d'affirmer parallèlement que les PE alternatives n'échappent pas aux réalités d'une PE traditionnelles.

En effet même si elles se caractérisent par la décentralisation, la propriété collective, elles ont pertinemment besoin de leaders (l'équivalent de l'entrepreneur), de financement, de compétence, de planification, de marketing, etc.

La faible importance économique de ces organisations, en matière de création d'emplois et des salaires, ne doit pas les empêcher d'œuvrer dans les mêmes secteurs d'activité que les entreprises dites à but lucratif. Seulement, la différence résidera au niveau de la finalité sociale qui nous paraît incontournable pour leur survie et leur identité. Comme le dit bien Schumacher (1978), « *la cupidité et l'envie de l'entreprise privée exigent une croissance économique continue et illimitée sur le plan matériel, sans égard particulier pour la conservation, et il n'est pas possible que ce type de croissance s'adapte à un environnement limité* ». Sur ce, en faisant le rapprochement entre la figure 1 et le graphique 1, le seul élément manquant dans le cadre de Julien (1997) reste la chaîne des valeurs que l'économie sociale apporte. Une fois cet élément inclus, nous obtiendrons certainement le meilleur cadre d'analyse d'une petite entreprise d'économie sociale. Il s'agit précisément de ce genre d'entreprises dont ont besoin les milieux ruraux du sud du Sahara. Nous le démontrerons dans notre deuxième chapitre.

Quant aux problèmes que ces deux types d'entreprises rencontrent, on se rend compte qu'elles restent pratiquement les mêmes. Pour la PME privée classique, on parle généralement de quatre points caractéristiques (Echaudemaison, 1993) :

- Le poids encore important des PME peu dynamiques : faible productivité, bas salaires, faible intensité capitaliste, techniques de gestion mal maîtrisées, archaïsme des relations sociales (paternalisme). Pour ce dernier point, l'entreprise alternative fait tout de même exception. Car la propriété demeure collective ainsi que la gestion.
- Les relations difficiles avec les banques, qui privilégient souvent les grandes entreprises, dont la solvabilité paraît mieux assurée, et qui bénéficient ainsi de taux proches du taux de base bancaire et d'une meilleure répercussion des baisses de taux.
- Le difficile accès direct aux marchés monétaire et financier.

Le problème s'accroît davantage avec les organisations d'économie sociale, qui elles, visent une rentabilité économique juste suffisante pour répondre à la finalité sociale. Or les banques regardent tout d'abord les profits à réaliser. Ce qui justifie, en partie, la dépendance de ces entreprises envers les subventions gouvernementales.

- La transmission de l'entreprise lors du départ en retraite ou du décès du fondateur, les héritiers n'étant pas toujours des gestionnaires. Ce qui dans certains cas a justifié la reprise des entreprises par les employés. Cependant, ce risque de fermeture se minimise dans le cadre d'une entreprise alternative. En effet cette dernière dépend de toute la communauté qui se complète sur le point de vue des compétences. Ce qui n'exclut toutefois pas l'existence des conflits organisationnels, comme partout ailleurs. Nous le verrons dans la section sur les obstacles des entreprises alternatives.

En gros, même si les PI se sont tournés vers les PME en constatant l'échec du développement polarisé, et incitant ainsi les PED à les imiter, ne perdons pas de vue que ces PME traditionnelles ne répondent pas efficacement aux critères d'un développement durable. A moins de doter ces entreprises classiques d'une finalité sociale ou écologique, force est de constater que l'entreprise alternative se présente comme la réponse pour arriver à « *l'écodéveloppement* ».

B. Le Tiers - Monde

1. UNITÉ ET DIVERSITÉ

Cette expression d'unité et diversité, empruntée à Lacoste (1980), nous permet d'affirmer qu'il existe certainement une unité dans le tiers monde en général, et dans le continent noir en particulier. En effet, le problème des pays de l'Afrique subsaharienne ne se pose pas de différentes façons, c'est le même partout. Il y a présence des points communs dans les caractéristiques de ces pays quand les experts étalent leurs écueils. Les problèmes restent donc les mêmes, cependant, les disparités régionales (économiques, politiques, géographiques, sociales et culturelles) doivent être prises en considération dans les études de développement. Car les stratégies d'intervention ne peuvent demeurer universelles pour ces pays à spécificités multiples. La situation souvent déplorée dans ces régions du globe est celui de l'augmentation de la pauvreté, de la crise des finances publiques, de la montée du chômage, du marché du travail précaire, de la famine, des guerres civiles, de surendettement, d'exploitation par les PI, d'analphabétisation, de manque d'infrastructures de base, de manque de soins de santé primaires, de la corruption avancée, et de la mauvaise gouvernance. Tous ces éléments énumérés n'ont pas, à la base, un seul facteur qui puisse être identifié comme étant la cause de la situation du tiers-monde. En parlant du mal développement de l'Afrique, Frémeaux (1997) identifie ce qu'il appelle les sept plaies du continent noir. Dans leur ordre respectif, nous avons :

1. La carence de l'État, qu'il qualifie de problème numéro un.
2. La dépendance extérieure envers les grandes puissances.
3. Le poids excessif des matières premières, qui favorise cette forte dépendance.
4. L'absence d'accumulation de capital, à cause des détournements des richesses internes et externes.
5. La croissance démographique la plus importante par rapport aux autres continents.
6. L'appauvrissement des campagnes.
7. Des équilibres écologiques menacés.

C'est plutôt un amalgame de raisons qu'il faut considérer pour connaître les raisons de ce sous-développement. Lacoste (1980), Dickenson et al (1983), Vernières (1991), Fernandez (1993) affirment que le tiers-monde se diversifie de plus en plus. Nous nous trouvons par conséquent en présence des tiers mondes. Il existe des contrastes à plusieurs niveaux, il n'y a qu'à se référer aux catégorisations de la BM : pays à revenus inférieurs (PRI), pays à faibles revenus (PFR), pays moins avancés (PMA), nouveaux pays industrialisés (NPI). Cette hétérogénéité des économies des PED, selon les experts, justifie les échecs des premières théories de développement dans le tiers monde. Vernières répartit cette diversité en quatre composantes :

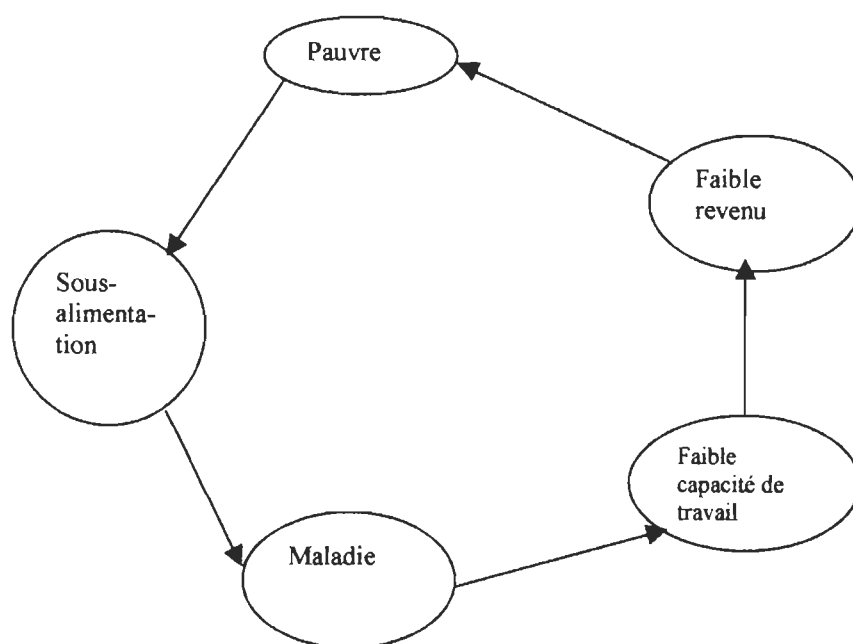
1. Diversité des situations démographiques : car, la concentration de la population varie énormément d'un pays à l'autre. Les différences dans les indicateurs démographiques, comme la natalité et la mortalité, doivent être prises en compte. Un autre phénomène déploré reste celui de l'exode rural. Ce qui a pour conséquence de grossir l'ensemble des populations urbaines, entraînant ainsi l'augmentation de la délinquance, du chômage, de la criminalité, du déséquilibre environnemental avec l'insalubrité qui s'en suit forcément.
2. Diversité des situations économiques : la pluralité des cadres économiques paraît évidente, peu importe l'indicateur retenu. Ça peut être le revenu, la structure économique, la satisfaction d'un besoin fondamental,...En effet, pour certains pays, c'est l'agriculture par exemple qui assure plus de la moitié du PIB. On pourrait citer la Côte-d'Ivoire. Dans d'autres, c'est plus les services qui font fonctionner l'Etat (Jordanie, Panama).
3. Diversité des stratégies de développement : Vernières présente cinq schémas stratégiques clés que les pays en développement ont eu à suivre.
 - *la stratégie à tendance autarcique, afin de promouvoir les activités productives locales pour les marchés intérieurs (ex Tanzanie)*
 - *la stratégie de valorisation des ressources minérales pour attirer les devises et développer des industries .*

- la stratégie de substitution d'importation qui remplace les produits, d'ailleurs, par du local.
- La stratégie de promotion d'exportations nouvelles, par le truchement des avantages comparatifs du pays.

4. Diversités des caractéristiques socioculturelles : ce dernier point est fréquemment ignoré; ce qui ne peut que miner toute initiative de développement. Vernières (1991) affirme que :« Toute technique ou politique importée d'un pays où elles se sont révélées efficaces, peut conduire à des échecs si elles ne sont pas en harmonie avec les traditions culturelles du pays d'accueil ». Un développement rural, par conséquent, doit savoir gérer les sensibilités socioculturelles. Parce que dépendamment des milieux, les distances en termes de revenus, de mode de vie, de culture, de langue demeurent plus ou moins fortes parmi les groupes.

Nous ajouterons, quant à nous, la diversité politique qui se cache derrière chacune des composantes précitées. Et, son influence accentue chacune de ces diversités dans le bon ou mauvais sens. En effet, un État autoritaire a plutôt tendance à se laisser corrompre et à répandre la corruption dans toute la nation. D'où la politique de diviser pour mieux régner. La situation d'instabilité politique qui caractérise certains pays de l'Afrique noire explique en partie leur condition misérable. On le sait tous, la politique précède l'économie. Car, comment parler de développement dans un environnement de guerre civile, de coups d'État et de corruption avancée? Naturellement, il nous paraît primordial que le cadre politique soit favorable avant tout, pour envisager une amélioration socio-économique de « l'**homo africanus** ». Il s'agit par conséquent pour les gouvernements de rétablir la sécurité et la confiance pour un avenir meilleur des peuples. Il apparaît clairement qu'il y a plus de chances qu'un gouvernement véritablement démocratique réussisse dans cette mission. Dans le cas contraire, le continent noir se retrouverait éternellement enfermé dans ce fameux cercle vicieux de Dickenson et al (1983); dont nous reprenons le graphique ci-dessous :

Graphique 2
Le cercle vicieux de la pauvreté



Dickenson et Al, The vicious circle of poverty «A geography of the third world», University Press, Cambridge(1983)

Cette spirale illustre parfaitement, à notre avis, la continuité de la marche arrière des économies des tiers-mondes. C'est-à-dire que, quand l'être humain est pauvre au départ, il ne se nourrit pas assez. Du fait qu'il est sous-alimenté, il devient particulièrement faible pour résister aux maladies. Or, quelqu'un de mal nourri et malade limite ses capacités de travailler. Ce qui a évidemment comme conséquence le faible revenu. Ce dernier donne accès à peu de nourriture, ou carrément à une nourriture malsaine. Pourtant, compte tenu de toutes les ressources en sa possession, ce tiers-monde est appelé à réussir son progrès et à atteindre un bon niveau de vie pour sa population. **« N'importe quel pays dispose des moyens nécessaires à sa reconstruction, dès lors qu'il s'emploie à se reconstruire, non par référence à un quelconque modèle, mais en fonction de ce qu'il est lui-même, de ce qu'est sa propre société ».** Cette déclaration de Partant (1976) situe bien le défi des PED, qui doivent se proposer une orientation qui s'adapte de façon pertinente à leurs besoins. Ce qui nous amène à voir un peu ce que la littérature pourrait nous révéler en matière de développement de l'Afrique subsaharienne.

2. SITUATION DU TIERS MONDE SELON LES AUTEURS

La situation du tiers monde en général, et de l'Afrique noire en particulier demeure véritablement désolante. La lecture qu'en fait Coquet (1999) présente l'Afrique subsaharienne comme « un condensé de tous les maux qui expliquent l'absence de dynamisme productive : problèmes sanitaires et sociaux considérables, épidémies, conflits armés, instabilité politique, corruption endémique, endettement ». Thomas (1978), bien avant, avait déjà parlé du développement du sous-développement; car la situation empire constamment. Quoi de plus normal que de questionner l'apport des différentes politiques de développement appliquées depuis quatre décennies maintenant? Des experts attribuent les échecs de ces programmes au caractère hétérogène de ces pays (Reynolds, 1975; Lacoste, 1980; Dickenson et al, 1983; Vernières, 1991). Reynolds par ailleurs classe les économies des PED parmi les économies moins avancées, différentes des économies capitalistes et socialistes, mais puisant certains de ses composants dans ces deux autres. En effet pour l'auteur, ce sont ces trois sortes d'économies qui régissent notre planète.

D'autres experts par contre expliquent ce retard de l'Afrique noire par la négligence de l'aspect humain comme acteur et bénéficiaire des programmes de développement établis (El-Rashidi, 1970; Cornia et al, 1992). En effet dans certaines régions, des communautés entières qui, sans avoir été consultées, se sont vues imposées des méthodes de production, de transformation, de distribution de leurs ressources sans trop comprendre ou ça les menait. L'issue n'a certainement pu qu'être fatale pour ces personnes qu'on croyait aider en leur apportant des techniques et des valeurs d'ailleurs. Certains auteurs, quant à eux, ont questionné le rôle de la colonisation dans cette situation, ainsi que la responsabilité non négligeable des Africains eux-mêmes (Curran, 1990; Kabou, 1991). Car ceux que nous pouvons qualifier de partisans du moindre effort justifient les raisons du sous-développement de l'Afrique par des éléments qui lui sont extérieurs. Il s'agit précisément de la traite négrière, de la colonisation, de l'apartheid, de la détérioration des termes de l'échange, de la dette, etc. Cependant l'Africain ne peut éternellement nier en bloc toute responsabilité dans l'état actuel de son continent.

C'est faire malheureusement preuve de lâcheté que d'agir ainsi. En fait, nous révèle Kabou (1991), ces différentes raisons apparaissent pour perpétuer « le mythe d'une volonté africaine de développement ». Un mythe qui malheureusement nourrit les intérêts politiques et économiques d'une classe dirigeante, bornée face à un développement réel de leurs pays. La citation suivante de l'ancien président ghanéen Nkrumah, reprise par Kabou (1991), met à l'évidence la négligence dont les africains ont fait preuve : **« Nous avons les ressources oui, mais si c'est d'abord le colonialisme qui nous a empêchés d'accumuler les capitaux nécessaires au développement, c'est nous-mêmes qui n'avons pas réussi à utiliser à fond notre pouvoir depuis que nous sommes indépendants pour mobiliser nos ressources, afin de faire effectivement démarrer notre développement économique et social ».**

3. NOTION DE DÉVELOPPEMENT PAR RAPPORT À L'ÉCONOMIE ALTERNATIVE

Le dictionnaire d'économie et de sciences sociales (1993) définit le développement comme une transformation des structures démographiques, économiques et sociales, qui, généralement, accompagnent la croissance. Cette dernière étant vue comme une augmentation soutenue, pendant une période longue, de la production d'un pays (généralement son PIB). Toutefois, des auteurs nous mettent en garde sur la non représentativité de cette mesure de la prospérité d'un pays, de son développement car, certaines réalités y échappent. C'est pour cela que Thomas (1978) reprend une affirmation d'un économiste prix nobel pour mieux illustrer cette carence dans la représentativité de certains indicateurs économiques. Cet auteur proposait que *« l'on classe les pays non selon le revenu moyen par tête, mais plutôt selon le niveau de consommation du décile le plus défavorisé ».*

Cette affirmation nous permet d'appuyer certains auteurs qui qualifient la croissance de phénomène quantitatif, et le développement, de phénomène qualitatif. La croissance (accumulation de richesse, de production,...) représente donc un sous ensemble du développement, qui lui, est plutôt global (l'environnement, le social, l'économie, la culture). Ne tombons simplement plus dans l'erreur des théories qui privilégient la croissance économique, plaçant le bien être des populations au second plan. Car la croissance des richesses ne conduit pas automatiquement au développement.

Cette relation nécessite plutôt d'être inversée pour retrouver son vrai sens. C'est-à-dire que les différentes théories de développement se doivent de mettre l'homme au centre de leurs préoccupations, et ce, pour vraiment parler de progrès. En effet, comme souligné dans l'introduction, la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne adoptaient littéralement les théories occidentales de développement. Ces modèles étaient appliqués par les élites mêmes de ce tiers monde, formés en Occident et collaborant avec des expatriés. Ainsi Cornia et al (1992) affirment que les idées reçues avaient joué un rôle important dans l'élaboration de la politique économique africaine. Nous pourrions ajouter l'échec du développement polarisé entre autres. La même source nous rejoint en affirmant que les différents programmes de développement n'avaient accordé qu'une place réduite à la dimension humaine dans les transformations structurelles.

Or, en mettant l'accent sur l'être humain en tant que acteur et bénéficiaire de son futur, on permet d'élargir le cercle d'opportunités et de choix pour les individus. Ce plein épanouissement, fondamental, conduit forcément à un développement qui englobe la santé, la formation, l'éducation, l'économique, etc. Nous pouvons par conséquent penser qu'en recherchant le bien être social de la population, cela a pour effet le développement de la région ou du pays, dépendamment de l'objectif. On parle alors du développement durable, aussi appelé développement soutenable. Ce dernier revient souvent dans le langage des organismes de développement de l'ONU tels le PNUD, l'UNICEF, la FAO,...

Ce terme s'accompagne évidemment d'un indicateur plus représentatif qui est l'indicateur du développement humain (IDH). L'IDH, contrairement au PIB, prend naturellement en compte la santé, l'espérance de vie, ainsi que l'éducation de la population. Ce type de développement « **s'inspire théoriquement de la volonté de concilier l'amélioration du bien être des générations présentes, avec la sauvegarde de l'environnement pour les générations futures** » (Echaudemaison, 1993). Le développement durable (écodéveloppement) est un terme qui renferme plusieurs dimensions : économique, sociale et environnementale. Bret (1995) explique ces trois dimensions comme suit :

1. *Économique* : parce qu'on ne peut parler de développement tant qu'il n'y a pas accroissement efficace des richesses produites dans le système.
2. *Sociale* : car la notion de développement durable suppose l'équité dans la redistribution des revenus, moins d'injustice, pas d'opprimés, ... Son côté social cherche véritablement à corriger les inégalités.
3. *Écologique* : étant donné que le développement est un processus à long terme, l'exploitation des ressources de la nature ne doit surtout pas « compromettre l'existence » des générations à venir.

On peut clairement voir que ces trois composantes se font aussi les critères indispensables qu'une entreprise alternative se propose comme mission. Quoi de plus normal de penser que les entreprises alternatives sont une conséquence logique du développement durable. Puisqu'on parle de ce type de développement pour l'Afrique subsaharienne, il s'avère de ce fait pertinent de parler de l'économie sociale pour sa concrétisation. L'économie sociale devient donc le véhicule attitré pour le bon cheminement du développement durable.

4. DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE DEL, UNE RÉPONSE POUR LE MILIEU ?

Or, quand les pays africains se trouvent en mauvaise posture, ce sont les majorités (population rurale) des campagnes qui en payent le prix. Henriet (1994) déclare que la copie du modèle occidental ou socialiste de développement a entraîné une profonde destructuration des sociétés rurales traditionnelles. Ces milieux ruraux, longtemps délaissés par le développement polarisé sur les grands centres urbains et les grandes entreprises, doivent nécessairement prendre leur place dans le développement soutenable. On parle alors du développement local qui représente notre champ d'action pour ce travail. Ainsi, nous retiendrons la définition du développement local comme synonyme du développement régional et du développement rural. Il se conçoit comme tout processus de mobilisation d'acteurs locaux basé sur une logique territoriale et sociale, par opposition à une logique strictement basée sur la rationalité économique pure (D'Amours, 1997).

Les initiatives locales doivent donc être valorisées; et l'accès aux ressources stratégiques doit pouvoir se faire facilement, sans oublier l'importance des échanges à tous les niveaux. Car, le but est d'amener les milieux ruraux à devenir productifs. Denieuil (1997) voit le système d'action locale pour le développement comme un ensemble d'acteurs, qui se compose d'élus politiques, d'organisations professionnelles, d'administrations, d'organismes économiques, de structures de formation et de forces vives. Et que, la logique derrière ce tout d'acteurs confronte une logique « *économique libérale* » à une logique de « *développement social* ». Cette approche du développement économique local s'identifie comme l'inverse de l'approche traditionnelle (développement polarisé) dont nombre d'auteurs (Julien, 1985; Proulx 1994) ont critiqué l'inefficacité. Proulx voit en cette approche une nouvelle philosophie, avec à la base le principe du développement du milieu par le milieu. Ce qui convie généralement à « l'utilisation des ressources disponibles pour en créer de nouvelles », et du même coup sauvegarder l'indépendance du milieu par rapport aux ressources extérieurs.

La définition que nous retenons du développement économique local (DEL) nous vient de Prévost (1993). Pour l'auteur, « **le DEL est comme le processus historique (demande du temps) par lequel une communauté locale fait et refait harmonieusement, et en interrelation avec son environnement régional, national et international, ses structures de façon à obtenir les leviers appropriés, économiques ou non, nécessaires pour influencer ou même élaborer son propre devenir économique et l'accroissement de son bien être** ». Cette définition se rapproche vraisemblablement du développement économique local que Tremblay et Fontan (1994) qualifient de « *progressiste* ». Nous percevons clairement que le processus du développement en est un à long terme et qu'il s'avère primordial qu'il parte nécessairement sur des bonnes bases, d'où l'importance de la participation de tous les acteurs, de l'identification des problèmes, des atouts, des besoins pour un succès garanti. Pour cela, examinons les différentes théories adoptées de DEL dans les PVD. Dans son texte sur « *les approches conceptuelles du développement* », Mouret (1997) cite les trois paradigmes issus des recherches sur les PVD de José Arocena.

Ce dernier voit le développement local comme un mixte de ces trois théories, chacune à des degrés différents, selon les pays. Quant à nous, nous ne nous intéresserons pas à la première théorie (l'évolutionnisme), mais plutôt aux deux autres. Il s'agit notamment de l'historicisme et du structuralisme.

- l'évolutionnisme : c'est une théorie uniformisante qui ignore les spécificités locales et la diversité de solutions. C'est le mythe du «one best way».
- L'historicisme : contrairement au précédent, tient compte des spécificités, c'est-à-dire du contexte, de la culture, de l'évolution temporelle des formes de développement survenues.
- Le structuralisme : permet d'appréhender la dimension synchronique du développement ou du non développement; et place le local dans un système d'interdépendances.

Prise à part, chacune des théories n'explique pas, individuellement, le développement. Ainsi, à l'instar des experts, nous pensons effectivement que : le développement ne peut être pris de manière exclusive par l'une ou l'autre de ces théories qui tantôt sous-estiment le local, le surestiment ou tantôt le nient. Le développement durable dans les milieux ruraux d'Afrique noire devra nécessairement tenir compte des deux dimensions théoriques retenues (historicisme et structuralisme) qui permettent un bon diagnostic des problèmes et des solutions pour le développement. La définition retenue de Prévost (1993) entre bien dans ce contexte des trois paradigmes précités. Cependant ces divers paradigmes ne doivent nullement constituer l'arbre qui cache la forêt. C'est-à-dire que les difficultés aux approches liées au DEL existent bel et bien, et ce, dans plusieurs domaines. Les trois théories précitées ne suffisent certainement pas à cerner le DEL dans son ensemble. Les différents obstacles retenus de Joyal (1997), dans un contexte québécois, nous paraissent aussi pertinentes pour le milieu rural dans le tiers monde. En parlant d'obstacles au développement local et à la création des PME au Québec, Joyal ressort quatre sortes d'écueils. Ces difficultés, nous les lions aux quatre composantes précédentes (diversités) de Vernières. Car, elles s'appliquent aussi bien aux milieux ruraux de l'Afrique subsaharienne. Dépendamment des cas, il pourrait s'agir :

- d'obstacles économiques : la concentration des activités, seulement dans un domaine lié au secteur primaire. Le problème d'accès au financement ou l'insuffisance de l'épargne locale , et enfin, l'absence de la fameuse « **masse critique** » nécessaire à la formation d'un tissu économique intégré.
- d'obstacles sociaux : on entend par là le blocage envers des idées ou concepts venus d'ailleurs. L'ouverture des personnes ainsi que leur volonté de faire des concessions sont fortement encouragées. L'auteur parle de la méfiance envers toute idée nouvelle, de l'instruction ou de la formation professionnelle insuffisante des travailleurs.
- d'obstacles géographiques : l'éloignement de certaines sources d'informations en matière d'innovation et de débouchés, également pour certains approvisionnements ou certains marchés nationaux, ainsi que des centres de formation.

- d'obstacles physiques : insuffisance de certaines infrastructures de transport, de communication (information, téléphone, internet), de locaux appropriés pour faciliter l'accueil de nouveaux projets.

La présence de ces difficultés nous pousse à reprendre en citation cette phrase de l'auteur : « ***Rien n'est donc facile mais, le succès récompense ceux qui croient en leurs moyens et osent mettre en œuvre une stratégie de développement plutôt que d'attendre le miraculeux investissement susceptible de venir (de l'extérieur)...*** ». Car elle nous paraît comme l'état d'esprit à adopter surtout pour le cas de l'Afrique, où l'État et l'aide extérieure ont créé une forte dépendance des populations. Car les idéologies et les orientations formulées par les PI subsistent encore. Le développement étant un processus, il s'avère primordial pour une région donnée de réunir les différentes composantes qui entrent dans son accomplissement. Malgré le nombre de plus en plus croissant d'élites de ce continent, l'Afrique ne semble toujours pas se sortir du sous-développement.

En gros, nous voyons que le milieu rural africain a grandement besoin de l'équilibre des deux logiques dont a parlé Denieuil (1997). C'est-à-dire les logiques « *économique libérale* » et « *de développement social* ». En effet, d'un côté la démarche entrepreneuriale, centrée sur les entreprises locales viables, crée des emplois. Et de l'autre, l'accent est mis sur le soutien aux plus défavorisés, sur le développement des compétences et de la solidarité, sur le renforcement des acteurs et de l'autonomie. Cette deuxième logique nous rappelle que, contrairement à ce que pensent certains, l'économie sociale n'existe pas seulement pour les plus défavorisés ou les pauvres. Toutes les couches sociales de la population sont prises en compte dans les initiatives de cette troisième voie. C'est la raison pour laquelle, nous pensons que cette économie alternative doit pouvoir travailler en symbiose avec les deux autres modèles dominants (le marché et l'État). Car seule, elle possède la volonté d'instaurer un nouvel ordre social sans avoir les moyens pour y arriver. Le partenariat de ces trois ensembles représente l'espoir, non seulement pour les problèmes socio-économiques en Afrique noire, mais dans le monde entier aussi.

Cependant, il faudra que cette « *autre économie* » soit reconnue comme étant une alternative incontournable par les deux modèles existants. La concurrence n'a pas sa place, mais plutôt la coopération et la collaboration. Et ce, même si l'économie sociale n'exerce pas encore un poids considérable. Cette importance n'arrivera peut-être pas pour aujourd'hui, mais pour demain assurément.

Que penser des propositions de Mengin, cité dans Joyal (1997), qui suggère 5 conditions pour la réussite d'un processus de développement local? Nous les reprenons ici, car il nous semble que ces conditions demeurent aussi valables pour les zones rurales en Afrique noire. Ces conditions, que nous énumérons ci-dessous, seront reprises dans la section où nous analyserons les rôles des différents acteurs de développement.

- L'existence d'un système demandeur : au Québec, il peut s'agir d'un commissariat industriel, d'un regroupement d'acteurs socio-économiques, etc.
- Un espace donné : qui tienne compte de la cohérence entre les activités ou les liens d'appartenance qu'elles engendrent.
- Les stratégies des groupes : la volonté des différents intervenants, la formation d'alliances, de consensus dans la réalisation des choix.
- La structuration : dépendamment du système demandeur, la création d'un organisme de soutien plus ou moins autonome s'avère indispensable.
- La valorisation des ressources locales sous toutes leurs formes pour un développement intégral.

C. Modèle et méthodologie de recherche

Cette étude exploratoire consiste premièrement à faire ressortir les caractéristiques clés de succès des entreprises alternatives en Occident, et par la suite voir comment adapter ces facteurs au succès du DEL en Afrique subsaharienne. Et ceci dans le but de proposer des projets adaptés qui répondront aux besoins du développement de la région du KASAI oriental, au cœur de la RDC. Pour cela, le cadre d'analyse de Julien (graph. 1) sur les PME nous guidera tout au long de notre démarche. Car nous avons vu que ce cadre est considérablement valable pour les PE alternatives aussi. Notre modèle cherchera absolument à intégrer celui de Julien dans celui de Pecqueur (1989), qui nous semble globalement représentatif du processus de développement local. Et à la place d'une entreprise traditionnelle, nous mettrons une entreprise alternative. Cependant, cette figure de Pecqueur (fig. 2) que nous reprenons ci-dessous se rapproche sur plusieurs points au DEL de nature « **libérale** » (Tremblay et Fontan, 1994). Ces auteurs expliquent que ce type de DEL cherche avant tout à rebâtir un tissu économique basé sur les initiatives privées et ce, dans le but de créer des emplois, de produire des revenus plus élevés et d'améliorer les conditions de logement. La plupart des modèles existants : **modèle systémique de développement** (voir Prévost, 1993; Proulx, 1994) en matière de DEL ressemble, à notre avis, à cette tendance « **libérale** ».

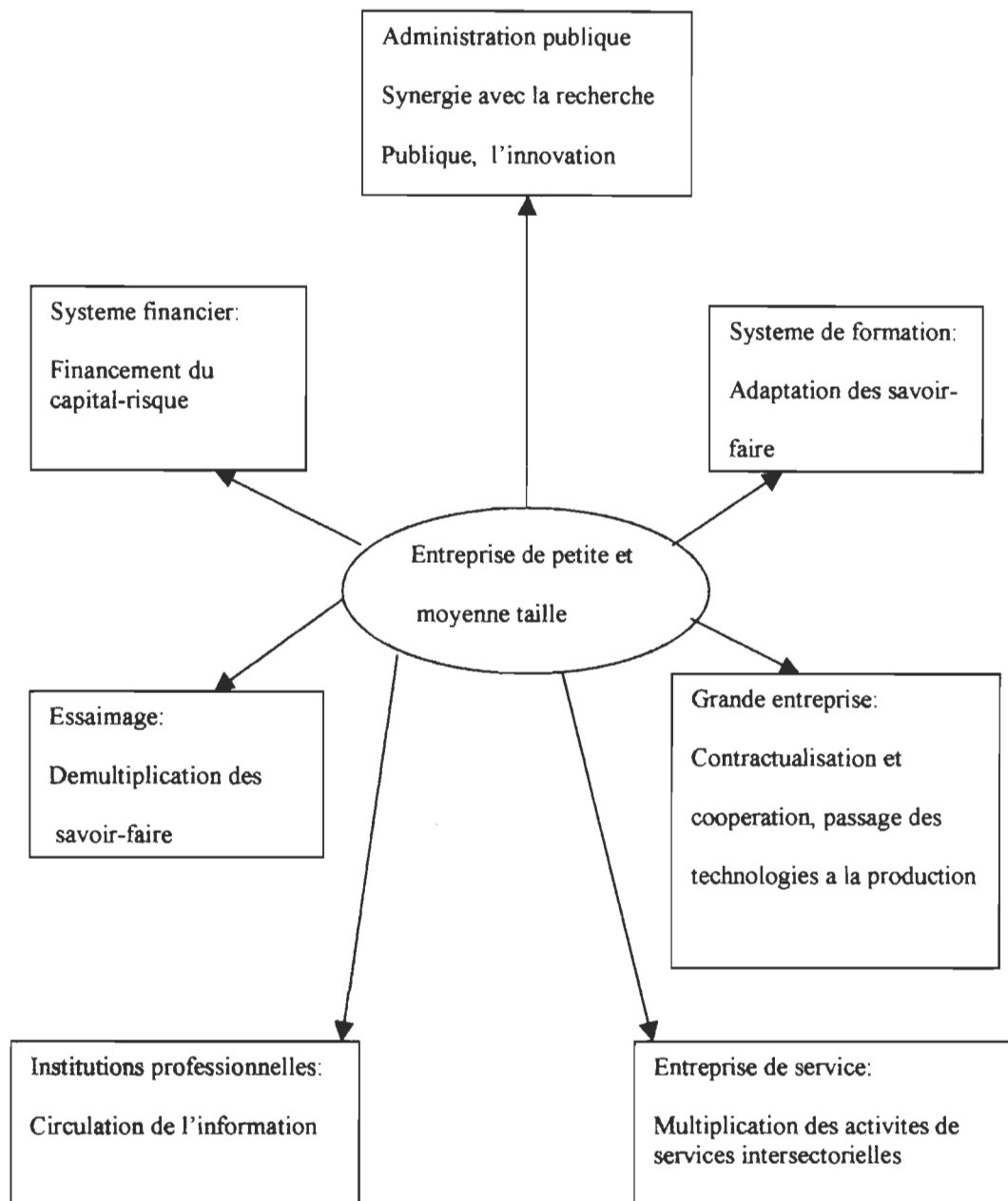
Toutefois, il nous paraît plus approprié de nous intéresser à la mouvance « **progressiste** » du DEL qui vise un objectif plus vaste. En effet, cette mouvance « propose en fait, un modèle de développement où les notions de solidarité sociale, de prise en charge individuelle et collective, de contrôle réel sur les ressources locales et leur valorisation sont au cœur du changement souhaité, du contrat social proposé » (Tremblay et Fontan, 1994). Ainsi nous nous permettons d'ajouter, pour notre modèle, les paramètres qui semblent manquer dans cette figure de Pecqueur. Il s'agit particulièrement de l'environnement (berceau de toutes les ressources disponibles) et du milieu social de l'entreprise. L'environnement, avec tous les domaines qu'il renferme (politique, économique, etc.) englobe les paramètres de développement qu'il faut prendre en compte selon les spécificités du milieu.

Ceci reste valable dans tout processus d'un développement que l'on veut durable. Et le milieu social apporte toutes les valeurs et traditions entourant l'entreprise alternative. Ce qui permettrait de ne pas commettre les diverses erreurs des autres modèles de développement depuis les indépendances des pays d'Afrique noire. C'est seulement avec tout cet ensemble réuni d'éléments importants que nous pourrions envisager le succès des entreprises sociales dans les milieux ruraux de l'Afrique noire (voir fig.3). Car chaque paramètre exerce pertinemment une influence non moindre dans l'avenir des organisations d'économie sociale pour les fins du développement rural. Nous reviendrons sur les différents éléments de ce modèle plus loin, lorsque nous aborderons la section les acteurs et leur rôle. Notre modèle en est un à la fois descriptif et prescriptif. En effet, descriptif parce que nous partons d'un modèle qui existe déjà et essayons d'analyser les théories émises pour mieux appréhender notre étude. Prescriptif, car nous visons à formuler des recommandations partant de notre revue de littérature. Ce travail se situe donc dans le cadre d'une sorte de « **recherche-action** », qui consistera à cueillir les informations dans la littérature pour répondre à nos questions de recherche, mais excluant notre participation au processus.

Les résultats obtenus nous aideront certainement à émettre des orientations qui s'appliqueront par la concrétisation d'une entreprise alternative type, qui fera sa part du travail dans le développement de la province du KASAI ORIENTAL. Il s'agira principalement d'une entreprise bien définie, s'approvisionnant localement, utilisant la main-d'oeuvre locale, lui donnant une certaine formation progressivement, produisant des produits spécifiques qui répondent au marché certes, mais aussi aux besoins de la communauté. Et ce, en gardant en esprit la sauvegarde et le renouvellement de l'environnement, participant ainsi dans la vie de cette communauté.

Figure 2 :

Réseaux et leur importance dans le DEL, pour une PME en Occident

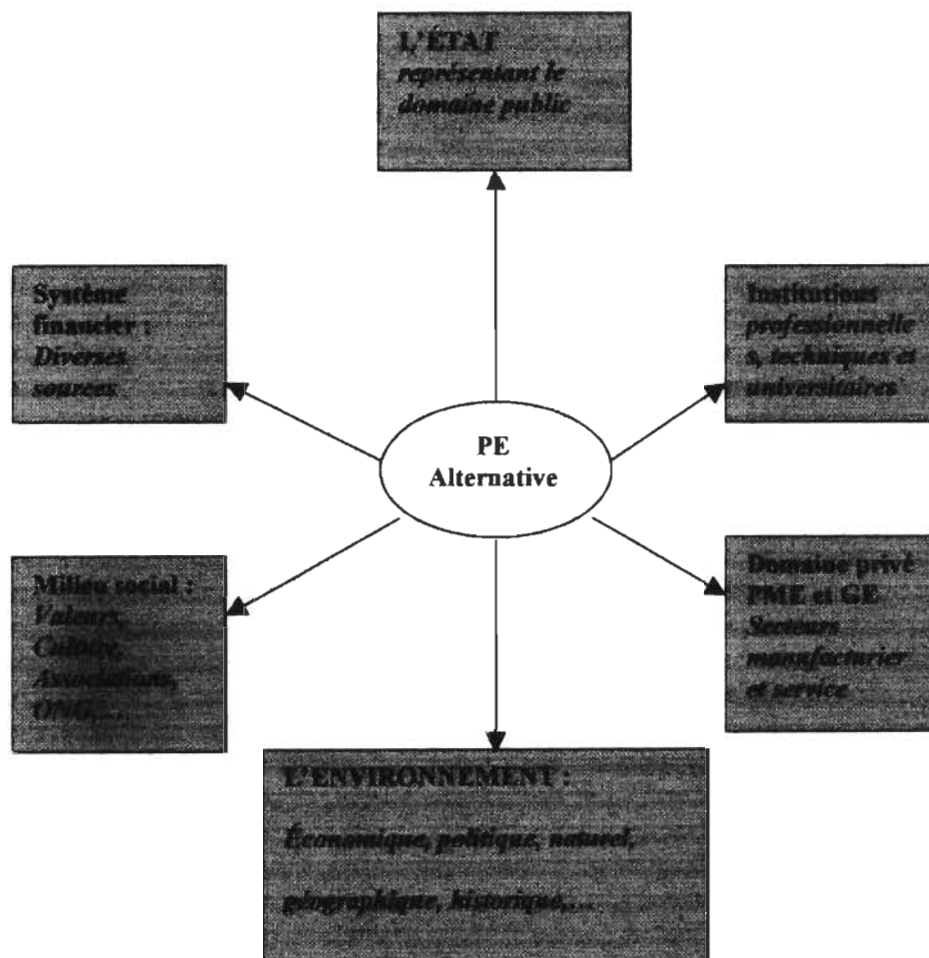


Source: B. Pecqueur(1989), Le developpement local, Paris, Syros, p. 53

La figure de Pecqueur (1989) illustre bien les PME dans un contexte de développement local. Les différentes variables interagissent avec la PME pour assurer un développement efficace du milieu. La petite entreprise se trouve donc au centre de toute stratégie de progrès, vu son importance dans l'économie actuelle. Les divers paliers que propose l'auteur exercent leur influence dans le succès de l'organisation mais à des degrés différents. Notre modèle adapté est présenté graphiquement ci-dessous.

Figure 3 :

Paramètres du développement durable en milieu rural pour une entreprise alternative



Modèle inspiré de Pecqueur(voir figure 2)

Chapitre II

Pertinence des facteurs clés de succès (FCS) dans le développement rural

II. PERTINENCE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (FCS) DANS LE DÉVELOPPEMENT RURAL

A. Les facteurs de succès des entreprises alternatives

Il est vrai que l'économie sociale fait parler de plus en plus d'elle, à travers la littérature et les actions menées par différents organismes et programmes d'intervention pour l'amélioration du bien-être collectif des populations. La multitude de coopératives, de mutuelles, d'ONG en témoignent parfaitement. Cependant, la documentation sur les facteurs clés de succès de ces entreprises ne suit pas promptement cette tendance. Signalons toutefois que la littérature foisonne plutôt en ce qui concerne les obstacles ou les risques d'échec de ces organisations (Joyal, 1987; 1991). Et connaître ses faiblesses convie stratégiquement à découvrir ses propres points de chute et à éviter de commettre des erreurs. Ce qui convertit forcément ces points faibles en points forts. Ceci étant vrai pour les humains, nous pouvons considérer cette affirmation applicable aussi pour l'économie et les entreprises alternatives. Ainsi, faire ressortir les faiblesses des entreprises d'économie sociale, nous aide à bien élucider leurs forces. Par ailleurs, certaines caractéristiques de ces organisations représentent des couteaux à double tranchants, dans ce sens qu'elles peuvent être facteurs de succès ou d'échec, dépendamment de la manière dont elles sont comprises ou gérées.

Dans le but de faire ressortir les facteurs de succès des PE alternatives pour le développement des milieux ruraux subsahariens, nous avons recensé les informations traitant des conditions de réussite du troisième secteur. Pour ce faire, nous avons pris en compte les différents facteurs que les rares auteurs, en Occident principalement, ont pu mettre en exergue à partir des études empiriques et théoriques.

Compte tenu du contexte élargi de notre objectif, nous ne nous limiterons pas uniquement à l'entreprise sociale, c'est-à-dire à un niveau micro-économique. Et ceci, parce que l'organisation appartient à un grand ensemble, le niveau macro-économique (graphique 1, figure 3). Il s'avère primordial de cerner les divers FCS dans leur globalité. Nous porterons alors notre attention aux domaines du développement local, de l'environnement, et des ressources variées, indispensables pour une bonne compréhension de la pertinence de ces éléments de succès. Nous mentionnerons évidemment les obstacles liés à chacune des domaines considérés. La prise en connaissance de ces forces et faiblesses des PE sociales permettra certainement aux entrepreneurs et autres acteurs alternatifs de mieux présider aux destinées de leur organisation, et ce, pour un développement durable. Nous allons donc procéder par la présentation des facteurs clés de succès (FCS) identifiés dans la littérature et finir avec les éléments pertinents pour notre étude.

1. LES FCS SELON LES EXPERTS :

La liste la plus exhaustive des facteurs nous provient de Joyal (1991) et elle se résume comme suit :

- **L'engagement des travailleurs** vient en premier car les travailleurs sont à la base de la réussite de ces entreprises. La volonté et la conviction des employés aident beaucoup dans le maintien de l'esprit alternatif dans l'accomplissement de la mission économique de l'organisation.
- **La nature des produits et services offerts** reste délicate car ils doivent répondre à un besoin économique et social bien identifié. L'utilité sociale du bien caractérise son côté durable et écologique pour la population visée.
- **Les capacités entrepreneuriales** sont autant requises dans une entreprise traditionnelle que dans une alternative, car le fonctionnement et les défis à relever demeurent les mêmes dans tous les cas.

- **La bonne utilisation des ressources humaines** doit être gérée avec doigté car il y va de l'engagement des travailleurs.

En effet ces entreprises n'offrent pas un niveau élevé de salaires, elles comptent donc sur d'autres éléments tels la convivialité, la responsabilisation, les vertus démocratiques pour motiver ses ressources humaines

- **Les appuis fournis par le milieu** facilitent généralement l'intégration de l'entreprise dans son environnement . Ce qui démontre qu'en période de vaches grasses ou de vaches maigres, le soutien sera toujours garanti pour le succès de l'entreprise. Car c'est l'affaire de tout le monde, alors tout le monde y met du sien forcément. Il appartient à l'entreprise de s'assurer que cet appui reste constant, en évitant de décevoir dans sa mission.

- **La localisation** peut représenter un FCS pour les régions nanties naturellement. Cependant, le plus important reste la mise en place et la mise en valeur des infrastructures et des diverses ressources dans le cadre d'un développement soutenable.

- **La présence d'un leader** s'avère primordiale pour motiver, animer, et entretenir l'esprit alternatif au sein de l'entreprise et auprès de la communauté. Pour y arriver néanmoins, l'implication de plusieurs leaders et autres élus locaux est fortement requise.

- **Un faible niveau d'endettement** parce que ce sont des entreprises qui ne nécessitent pas de gros investissements; ce qui augmente leur chance de se multiplier plus rapidement. Et l'appui du milieu ne pourrait qu'être bénéfique pour leur stabilité financière.

- **Un contrôle efficace** demeure la responsabilité non seulement du leader, mais de tous les membres pour le bon fonctionnement de leur organisation. Le vieil adage dit que la confiance n'exclut pas le contrôle. Dans le cas des PE alternatives, nous pouvons affirmer que le contrôle et la confiance se complètent.

- **L'apport du bénévolat** n'est pas non plus un facteur moindre dans la réussite d'une entreprise sociale qui d'habitude démarre avec le problème de financement. Le temps, l'énergie et la bonne foi qu'apporte la participation de ces hommes et femmes doivent être encouragés dans un processus de DEL.

- **Une dépendance financière** constitue la bête noire de la plupart des entreprises sociales qui doivent leur financement majoritairement de l'État.

Or nous traversons l'ère post État-Providance, ce qui explique amplement les difficultés financières de ces organisations sociales. Ainsi, pour leur autonomie tout au moins financière, ces entreprises devraient diversifier leurs sources de financement en variant leurs activités. Au cas contraire, la dépendance envers les subventions gouvernementales signifie aussi dépendance envers les orientations et décisions venant dudit gouvernement : tout un risque pour la mission de l'entreprise.

- **La diversification des activités** est stratégiquement conseillée à toute entreprise traditionnelle ou à tout investisseur afin de ne pas courir 100% des risques dans un seul domaine. Cette affirmation reste valable pour les PE alternatives aussi, vu qu'elle ne se distingue des autres entreprises que dans sa finalité sociale. Et dans un contexte de développement durable, la diversification des activités dans une collectivité ou une région donnée permet une croissance économique rapide dans plusieurs domaines, et bien évidemment une augmentation des niveaux de vie.

Joyal (1999) regroupe ces FCS en cinq ensembles importants parmi lesquels figure une nouveauté qui est le respect de la mission. Par conséquent, à côté des éléments comme **le choix d'un créneau porteur** (biens, services et marché cible), **la motivation des travailleurs impliqués** (engagement), **la question de l'indépendance économique** (autonomie), et **les habiletés managériales et entrepreneuriales** nous nous intéressons plus au **respect de la mission de départ**.

- **Le respect de la mission de départ** n'est pas toujours chose facile quand l'entreprise s'agrandit. Car concilier les finalités économique et sociale amène la PE, dépendamment de ses priorités, à délaisser une des finalités au profit de l'autre. Ceci se comprend lorsqu'il s'agit d'une situation temporaire au sein de l'entreprise de privilégier par exemple la finalité économique afin de faire face à une crise financière passagère.

Toutefois, cette mission que s'est fixée l'entreprise reste une forte source de motivation pour ses membres qui ont cru en ce que pouvait apporter l'organisation. Se détourner des objectifs premiers désillusionne et décourage en même temps tous ceux qui attendaient ou misaient sur les bienfaits de l'entreprise. La question de la mission qui confère à l'organisation son caractère purement social demeure donc délicate, parce qu'elle risque de constituer un point de chute pour ceux qui n'agissent pas malheureusement en personnes avisées.

En ce qui concerne le lien entre les PE d'économie sociale et le DEL, nous avons retenu les contributions de deux auteurs : Tassel et Stephanides. Ces derniers, outre les aspects internes liés au succès des entreprises alternatives, explorent l'horizon externe dont le développement local et son influence à l'émergence des PE sociales. L'insistance de ces auteurs sur l'importance de la concertation, de la proximité culturelle et sociale a littéralement retenu notre attention. Il se dégage que l'humain apparaît au centre des préoccupations pour garantir le succès de l'organisation alternative, et donc du développement local. Pour cela un accent particulier doit porter sur la formation, l'éducation et l'information des hommes et des femmes, jeunes et vieux. Et c'est ce qui nous paraît souhaitable dans le développement humain durable des collectivités locales. Ces facteurs sont tirés d'une étude réalisée pour le compte de l'OCDE (1983) dans un séminaire sur les ILE (initiatives locales d'emplois).

Tassel (1983) pour sa part dégage quatre conditions pour le développement des entreprises du tiers-secteur. En dehors de **la forte motivation et mobilisation des différents acteurs** soulevées plus haut avec Joyal, il s'agit principalement des facteurs suivants:

- **Un ancrage local** c'est-à-dire un même lien social et culturel partagé par la population d'une communauté locale contribue à renforcer les chances de l'entreprise sociale. C'est assez facile pour les collectivités rurales réparties en tribus ou ethnies en Afrique noire, qui pourront par ce lien se rapprocher et se consulter pour identifier et résoudre leurs problèmes à long terme.

- ❏ **Un contexte favorable** se réfère aux infrastructures et ressources disponibles permettant l'émergence des entreprises alternatives. Les milieux ruraux au sud du Sahara requièrent aussi ces préalables que renferme un contexte favorable au DEL.
- ❏ **Une vision globale** n'est possible qu'avec l'aide d'un ancrage local fort. Nous nous permettons ici d'ajouter l'élément **union** . La division due à des raisons diverses au sein d'une communauté empêche véritablement la cohésion entre les membres. C'est pour cela qu'il appartient aux acteurs locaux d'oeuvrer tout d'abord dans le sens de l'union avant d'envisager une vision globale de développement du milieu. Car « *l'union fait la force* ».

Stephanides (1983) quant à lui propose quelques orientations pour favoriser le développement du tiers secteur et des initiatives locales. Ces éléments complètent en fait ceux énumérés précédemment par Tassel. Il parle de :

- ❏ **Favoriser la réflexion et l'analyse des acteurs locaux et notamment des élus**, ceci ne peut qu'être vu comme une conséquence directe d'une population partageant les mêmes liens et visions pour son développement.
- ❏ **Former les techniciens, les acteurs locaux comme les animateurs d'associations** demeure une étape obligée pour donner la vie à la communauté, car sans éléments de support, sans éducation, impossible de parler de développement ni de relève future.
- ❏ **Un lieu de confrontation et d'analyse des différentes expériences**, c'est ce que le milieu doit apparaître aux yeux des différents acteurs de son développement.
- ❏ **Assurer le suivi d'un certain nombre d'expériences** reste important parce que ça permet aux entreprises et aux autres acteurs d'évaluer leur leurs projets, recevoir du feedback et de se réajuster en conséquence.
- ❏ **Mise en place d'un contexte particulier pour les initiatives locales**, ce qui revient à parler du contexte favorable(infrastructures,...) cité plus haut.

- **La volonté politique** concerne principalement l'État et ses différentes institutions dans leur souci d'accorder aux entreprises d'économie sociale et au DEL l'importance et l'attention nécessaires pour leur plein épanouissement.

Sur la création d'une coopérative, nous avons retenu les points ci-après, des notes de cours de Joyal (UQTR, automne 1999), comme FCS. Ces éléments nous paraissent plus liés au « *common sense* », mais qu'il faut souvent soulever pour qu'ils ne soient pas perdus de vue. En effet, ces points se présentent comme des prérequis à réunir avant d'envisager passer à l'action. Et à une échelle un peu plus grande, c'est-à-dire l'environnement local, Blakely (1994) met en évidence les phases et tâches du processus de planification du DEL qui peuvent être considérées comme des FCS pour tout projet alternatif. Et le bon sens toujours doit guider les acteurs à la réalisation de ces facteurs.

- **Réaliser une étude de viabilité**, comme c'est le cas pour tout projet, reste la moindre des choses surtout lorsqu'on doit soumettre ce projet à plusieurs interlocuteurs pour fins de financement. Pour Blakely il faut **rassembler et analyser les données** en ce qui concerne les ressources disponibles de la campagne. Ceci permet d'évaluer les atouts que possède le milieu afin de faire face à son développement.
- **Trouver les personnes qui conviennent**, car une recherche des personnes ressources et disponibles entre dans le cadre de l'étude de viabilité ou de faisabilité afin de ne pas se retrouver en panne de travailleurs.
- **Dresser une liste des tâches à accomplir** permet d'être plus pratique ou opérationnel et à bien répartir les tâches et permettre à chacun de savoir ce qui se passe au sein de l'entreprise. Blakely propose de **spécifier les détails des projets** afin que ce soit transparent pour chaque membre et ainsi faciliter l'information et l'implication de tous.

- ❏ **Ouvrir un compte d'épargne**, voilà une idée bienvenue particulièrement dans les milieux ruraux en Afrique noire où les systèmes financiers formels sont souvent inexistants. Cette idée d'épargne paraît comme l'alternative à court terme pour le problème de financement des PE sociales, car plus la collectivité s'y adonne, plus cette épargne locale sera importante.
- ❏ **Tenir des réunions** pour s'informer et informer les concernés de l'entreprise alternative et du DEL. Ce qui conduira facilement à **sélectionner des projets de développement local** qui tiendront compte de l'apport de chaque ressource présente.
- ❏ **Identifier les qualifications et les compétences des coopérateurs** afin de mieux attribuer les responsabilités selon les capacités de tout un chacun, et ceci doit être fait dans chaque localité ou collectivité. Car une localité qui possède une liste de ses diverses ressources peut mettre en place des projets conséquents pour son DEL. Et par après, comme le suggère Blakely, **sélectionner une stratégie de développement local** qui sera adaptée aux besoins de la communauté.
- ❏ **La faisabilité de l'idée** résulte du souci de ne pas s'embarquer dans des illusions de bonnes intentions sans tenir compte des réalités du terrain.
- ❏ **Le plan d'activité** se présente comme un guide ou garde-fou pour ne pas s'égarer de la mission poursuivie par l'organisation. Et au niveau local, **construire des plans d'action**, les fameux guides qui traceront le chemin à emprunter pour arriver au but. Sur ce, il faudra **Préparer le plan de développement et sa mise en application** sous forme de consensus entre les différents paliers de la société concernée. Et par après passer à l'action pour concrétiser les changements attendus ; et ainsi quitter le monde des phrases bien intentionnées pour en arriver aux actes réels.

En faisant le parallèle entre les FCS dans le contexte de l'entreprise alternative et dans le cadre plus grand de l'économie alternative, nous trouvons que des éléments de succès de l'un font également le succès de l'autre. Les facteurs que nous retenons de Défourny et al(1999) sur les conditions de développement de l'économie sociale peuvent aisément s'inclure dans l'analyse de Outrequin et al (1986) sur les facteurs de réussite des entreprises alternatives. Il s'agit précisément des points qui suivent :

- **La transparence**, car n'étant pas une entreprise secrète, l'organisation sociale doit se doter d'une transparence à tous les niveaux afin de susciter la confiance non seulement de ses membres, mais aussi, de son environnement immédiat.
- **La petite taille** possède les avantages de flexibilité, de souplesse, de circulation rapide d'information, qu'a besoin l'entreprise alternative.
- **Un véritable service pour les usagers** : se rapporte aux produits et services fournis par l'entreprise , dans le souci de satisfaire aux besoins précis ressentis par le milieu, et en tenant compte de la protection de l'environnement. C'est ce que Défourny et al qualifient de **la condition de nécessité**. Cette dernière s'apparente à la notion de besoin insatisfait qui représente le point de départ de l'entreprise alternative.
- **La valorisation de l'environnement physique** reste un point incontournable sur lequel s'appuie les organisations d'économie sociale qui cherchent dans leur finalité sociale, entre autres, à valoriser et à régénérer la nature qui est limitée.
- **Une forte mobilisation des individus à la base** doit se réaliser car il s'agit d'un développement par le bas. Mais, cette mobilisation doit bénéficier pour son succès du contexte favorable et de la volonté politique identifiés précédemment par les auteurs. Cette motivation à la base est rendu possible grâce à **l'appartenance à un groupe social soudé** dont parlent Défourny et al. En effet, elle renforce l'idée de réussite pour le développement d'une population partageant la même histoire, les mêmes réalités socio-culturelles(l'ancrage social).

- **Une politique économique créant un environnement moins défavorable**, la campagne en Afrique a assez longtemps été considérée comme l'enfant pauvre des plans de développement venus des grands centres urbains. Un environnement favorable au DEL dans les régions ouvrirait naturellement les portes aux entreprises alternatives.
- **Un changement culturel** incite au changement des mentalités afin de mieux adopter l'économie alternative. Ce changement implique aussi la formation des individus à adopter des comportements qui les prédisposent à l'esprit d'initiatives, à prendre en main leur développement sans compter éternellement sur l'aide extérieure. D'où **l'importance d'un leadership de qualité** (Défourny et al), de la part des entrepreneurs alternatifs et des autres acteurs locaux, à encourager surtout pour les populations rurales africaines habituées à attendre les solutions provenant de la capitale.

Jeantet (1995) quant à lui énumère les forces de l'économie sociale dans le contexte français. Cependant, ces facteurs restent autant valables que dans un contexte de milieu rural africain. Ce qui nous a surtout marqués auprès de cet auteur c'est l'aspect relationnel des entreprises alternatives qu'il présente comme un atout à bien manipuler. Il se dégage que le fait d'être bien vu en général aux yeux du public ou de la communauté de son implantation pourrait permettre à la PE alternative certaines facilités. Ainsi en tissant des liens de partenariat, de collaboration et de coopération, l'organisation s'accorderait des avantages (fiscalité, assistance diverse,...) que des entreprises privées classiques n'ont pas toujours. Voici les éléments que cite Jeantet :

- **Les relations avec l'État, les collectivités régionales et locales** constituent un point fort que les organisations d'économie alternative doivent gérer avec doigté. Et ce, parce qu'elles ont forcément besoin des appuis provenant de ces niveaux de pouvoir. Un mauvais entretien de ces relations leur coûtera la survie de leur entreprise.

Ainsi, ces entreprises doivent servir d'utilité économique et sociale auprès de leurs populations, afin de faire valoir leur importance et ainsi être reconnues par l'État et les collectivités.

- **Le partenariat dans de nombreux domaines** suggère que l'organisation se mette en position de collaborateur par rapport aux entreprises et institutions exerçant dans son environnement. Elle pourra ainsi bénéficier des apports des autres dans son apprentissage et faire face aux obstacles qui ne manqueront pas de se manifester tout au long de son fonctionnement. Car l'environnement économique est caractérisé par l'hostilité accrue de la concurrence. Et dans le contexte rural africain, cette hostilité peut varier d'une institution à une autre. On peut la retrouver auprès des élus locaux ou du gouvernement, auprès des quelques rares entreprises privées sur place qui exercent une sorte de monopole, auprès de l'environnement, etc.
- **Chacune de ses composantes (coopératives, mutuelles, les associations, la presse) constituent des forces économiques et sociales.** C'est plutôt la presse qui nous intéresse en tant qu'instrument de vulgarisation de nouvelles idées pour un développement économique durable. Nous visons plus le rôle important que pourra jouer la presse audio vu qu'elle est plus écoutée par rapport à la presse écrite ou à la télé. Car toutes les populations ne lisent pas et n'ont pas non plus les moyens de se payer un poste téléviseur.

2. LES FACTEURS D'ÉCHEC SELON LES EXPERTS :

Quant aux difficultés que rencontrent ces organisations, certaines s'apparentent aux FCS précités. Les difficultés les plus représentatives nous les avons retenues de Joyal (1999) par rapport à Szell (1994) qui s'est limité à identifier quatre problèmes. Selon leur ordre prioritaire ces difficultés paraissent liées :

- ***à la situation financière*** : ce que Szell qualifie de problème d'accumulation primitive. Le plus grand problème décrié par ces entreprises réside dans leur manque chronique de financement. Leur plus grand partenaire, l'État, ne garantit pas, indéfiniment, la continuité des subventions. Il faut, donc, savoir chercher d'autres partenaires.
- ***à la mission*** : car plus elle grandit plus elle s'éloigne de ses objectifs. L'important alors c'est de trouver l'équilibre entre les finalités économique et sociale.
- **aux principes démocratiques** : parce que la prise de décision est difficile lorsque l'on est nombreux et que l'on doit avoir l'opinion de tout un chacun. Ça reste un outil efficace à gérer avec doigté. Le principe demeure incontournable parce qu'il assure « **la primauté de la rentabilité sociale sur les impératifs économiques** » (Dionne, notes de cours de Joyal, UQTR automne 1999).
- ***aux politiques sectorielles*** : renvoie à l'influence non négligeable de l'État. Les gouvernements central et local ne donnent pas toujours sa chance à l'économie alternative. Leurs exigences peuvent varier d'un budget à un autre, et ainsi mettre en péril le succès des entreprises d'économie sociale dépendantes des subventions gouvernementales.
- ***aux conflits organisationnels*** et ***aux capacités entrepreneuriales*** : quand il y a un quelconque changement, non planifié, dans l'organisation. Ceci fait appel aux habiletés managériales et entrepreneuriales des leaders ou des gestionnaires. Car Széll nous met en garde sur la question de ***La division presque de classe entre travailleurs propriétaires et travailleurs salariés***. Ce point paraît surprenant quand on pense que les principes d'égalité, de démocratie et d'une hiérarchie moins marquée animent ce genre d'entreprises.

La bonne gestion des ressources humaines devait aider à éviter ce genre de conflits organisationnels. Ces derniers, dans le cadre de notre étude, nécessitent une bonne gestion pour ne pas blâmer les sensibilités et décourager. La participation de tous au processus décisionnel aiderait sûrement, mais elle n'est pas garantie en pratique.

- ***au marketing, à la coordination et à l'opérationnalisation*** : ce n'est pas facile pour ces entreprises de fonctionner avec une structure d'une entreprise classique, à cause du manque de rigueur et de moyens pour les très petites. Ce qui explique en partie l'insuffisance de planification.
- ***à l'essoufflement des travailleurs et au renouvellement du membership*** : dû à la perte de motivation de départ. Un travailleur essoufflé, déçu, découragé ou démotivé entraîne le non renouvellement du membership, qui à une grande échelle signifie la fin de l'entreprise alternative. La gestion des ressources humaines a sa part de travail dans ce domaine. C'est le problème de ***la deuxième génération*** soulevé par Széll. C'est-à-dire la difficulté de trouver une relève qui assure la continuité de ces entreprises. Pour cela, la formation et la sensibilisation des jeunes aux idées véhiculées par l'économie sociale est à promouvoir. En effet, si l'on poursuit un processus aussi long que le développement durable, l'assurance d'une deuxième génération s'impose.
- ***La plupart des entreprises oeuvrent dans le secteur tertiaire***, ce facteur non abordé par Joyal est mis en évidence par Széll. Car le domaine exige moins de financement pour créer des entreprises. Cependant, le caractère fragile de ce secteur réside dans sa précarité (crise des finances publiques, l'avancée rapide des nouvelles technologies). Toutefois dans le cas des campagnes africaines, nous ne pensons pas considérer ce dernier point comme pouvant nuire aux entreprises alternatives. En effet, ces milieux ont besoin de ce genre d'entreprises dans le secteur tertiaire, sans besoin de haute technologie et avec un soutien autre que celui des finances publiques. C'est-à-dire un soutien venant des ONG et autres organismes internationaux de développement.

Langton, cité dans Joyal (1999), ajoute les problèmes suivants à ceux cités par Joyal et Széll: *tendance à la bureaucratisation* qui peut décourager ces entreprises vu la paperasserie que le gouvernement oblige ces organisations à remplir. Et nous savons tous que paperasse rime avec lenteur administrative. *La mauvaise utilisation des ressources disponibles*, ceci arrive par manque de contrôle et de rigueur dans la gestion financière et administrative, et *des pratiques comptables inappropriées* par manque de compétences. Patrice Sauvage cité dans D'Amours (IFDEC, 1997) parle lui de trois dangers qui guettent l'économie sociale. Il s'agit du *réductionnisme*, c'est-à-dire le risque que l'État pousse les entreprises alternatives compétitives à s'intégrer dans l'économie marchande. Il s'agit de la *ghettoïsation*, c'est-à-dire la tendance à servir d'une économie pour les pauvres ou les exclus seulement. Et pourtant, cette économie est appelée à prendre de l'ampleur. Il s'agit aussi de la *marchandisation*, c'est-à-dire la crainte que la finalité économique ne l'emporte sur la finalité sociale.

3. LES FACTEURS DE SUCCÈS RETENUS POUR NOTRE ÉTUDE

Cette recension de la documentation a permis le regroupement des FCS dans essentiellement neuf catégories. Vous retrouverez en annexe le tableau synthèse illustrant ce listage. Ci-dessous, nous analysons la pertinence des neuf groupes des facteurs considérés comme pertinents pour les entreprises alternatives au Nord et au Sud.

a) Les facteurs liés à la mise en place d'une entreprise alternative

Il s'agit, comme pour n'importe quelle entreprise classique, de l'ensemble des activités de préparation destinées à assurer le bon fonctionnement de cette étape de mise en place. Une chose demeure cependant incontournable, c'est la fameuse « *condition de nécessité* » que Defourny et al (1999) mettent à l'avant. En effet, l'économie sociale vient répondre à un besoin manifeste ressenti dans la société ou dans un milieu donné. L'entreprise part donc de l'insatisfaction dans la population, d'où sera nécessairement fondée sa mission. Cette dernière étant délicate, sa poursuite laisse toujours une équivoque. Car la question qui se pose est la suivante : une entreprise alternative devait-elle oui ou non saisir une opportunité de faire plus au lieu de se confiner dans les limites de sa mission première? Encore une fois, tout dépend de comment elle s'adapte quand elle introduit un changement. La solution, à notre avis, serait la sous-traitance pour une entreprise d'économie sociale qui a peur que son expansion ne nuise à sa mission.

En dehors des condition de nécessité et mission, il faudra tenir compte aussi de la réalisation des études de faisabilité et de viabilité. Ceci permet véritablement de voir plus clair dans le développement de l'organisation. En effet, ces études de faisabilité permettent de tenir compte du contexte particulier dans lequel évolue l'entreprise. De ce fait on connaît facilement **le qui, le quoi, le pourquoi, le comment, le pour qui, le par qui** de tous les aspects de la vie de la PE alternative.

b) La participation des clients et des utilisateurs

Une PE sociale détient cet avantage de non seulement se soucier de la satisfaction des clients, mais aussi de ses membres et de la communauté. Ce qui la place en haute estime auprès du milieu par rapport aux entreprises traditionnelles. Ce qui justifie en partie le bénévolat dont elle bénéficie généralement, car elle demeure une affaire par et pour les gens du milieu. La transparence qui doit nécessairement régner au sein de ces organisations reste un point clé pour stimuler cette participation de tous. Ainsi, sera créée une synergie des individus à la base et de là, seront évités les risques énumérés par Sauvage (D'Amours, 1997), c'est-à-dire la marchandisation et la ghettoïsation. Cette dernière s'explique par la tendance pour l'économie sociale à servir d'économie pour les pauvres ou les exclus seulement. Elle peut jouer un rôle de FCS si elle sert à l'entreprise (dans ses relations) comme élément pour attirer des dons, ou autres soutiens de la part des compatissants.

Cependant, cette économie de la troisième voie est appelée à prendre de l'ampleur, et ce, à travers les entreprises de son domaine. C'est pourquoi les PE alternatives ne doivent pas être considérées comme passagères, d'autant plus qu'elles répondent à un objectif de développement durable. De même, le risque de la marchandisation, c'est-à-dire la crainte que la finalité économique ne l'emporte sur la finalité sociale, reste un aspect à ne pas négliger. Et il appartient aux facteurs liés à la mise en place d'une PE sociale (voir a), qui lorsqu'ils sont appliqués, assurent que l'entreprise ne perde pas de vue son penchant social. Car ce dernier fait évidemment son essence.

c) Les ressources humaines

La question des RH reste au centre des préoccupations des entreprises du tiers secteur qui sont supposées dans leurs politiques internes et externes se distinguer de leurs proches de l'économie classique. Pour assurer un véritable succès à la PE sociale, l'engagement et la motivation des travailleurs doivent être valorisés inévitablement. Avec une politique de décentralisation, les membres se sentent responsabilisés et partagent les responsabilités. Et lorsque l'on ajoute les principes démocratiques qui y prévalent et la convivialité du milieu de travail, que peut-on exiger de plus pour garantir la réussite de l'entreprise. En effet, à partir du moment où les membres comprennent qu'ils travaillent pour eux-mêmes, et pour le bien de leur communauté, ils ne saboteront nullement les visées de l'organisation. On serait tenté d'affirmer que leur dévouement sera certainement garanti à 100%. Ce n'est qu'ainsi que pourra être écarté les conflits organisationnels ou encore le découragement des travailleurs. En outre, la forte motivation et la mobilisation des différents acteurs aide au développement de la région, freine l'exode rural, ou encore sauve des emplois. Fini le temps des discours pour les collectivités rurales, il est temps de passer à l'action avec du palpable. Comme dit Joyal : « **éviter de vendre des illusions** », parce que la fin sera fatale le cas échéant.

d) Les facteurs liés aux gestionnaires(leaders)

On l'a vu comme pour l'entreprise traditionnelle, l'entreprise alternative a besoin de leaders, de visionnaires capables d'assumer les mêmes fonctions qu'un entrepreneur privé. Les capacités entrepreneuriales lui permettent d'établir un système de contrôle qui réduit les différentes dépenses. Les salaires, les frais d'approvisionnement, de distribution et les autres coûts administratifs mettent en péril les succès de l'organisation, surtout le secteur finance et la caisse ne sont pas leur fort. Les qualités de leader amènent le gestionnaire à faire régulièrement le suivi de ses projets pour ne pas évoluer dans le néant.

Ainsi, en tenant des réunions au sein de son organisation et à l'extérieur de celle-ci, il évalue la pertinence des produits ou services offerts, et s'adapte aux attentes de tous. Car il y va de la survie de l'entreprise alternative.

e) Les facteurs liés à l'environnement externe

Le facteur qui nous semble revenir le plus souvent est l'État. Ce dernier en effet influence grandement la vie des organisations du tiers-secteur, à travers les variations d'humeur de ses politiques. Les entreprises se trouvent par conséquent face à un danger permanent de perte de subventions ou de changement d'orientations, suivant les exigences des gouvernements. Il faut nécessairement, comme le suggère Stephanides (1983), l'existence d'une « **volonté politique** » qui créera un environnement favorable au type de développement que poursuit l'entreprise alternative. La présence par ailleurs des ressources des ressources et des infrastructures nécessaires ajoutent un plus au succès de ce PE. En effet, ce n'est pas avec les mains vides que l'on demanderait à un cultivateur de nourrir son entourage, ou à la collectivité de se développer.

f) Les facteurs liés à la formation

La petite taille des entreprises alternatives facilite beaucoup la communication, et donc la circulation de l'information entre les membres. Et pour faire face aux exigences de l'environnement, l'entreprise alternative doit faire aussi appel à sa flexibilité et à sa souplesse. C'est-à-dire apprendre les nouvelles techniques et former ses membres, s'initier aux pratiques simples de la comptabilité, de marketing,... Ceci serait sûrement possible si l'organisation remue son cercle de relations avec l'État, avec les collectivités, et avec les différents réseaux auxquels elle peut appartenir. Avec une arme comme le média en sa possession, pour celles qui y ont accès, ces PE peuvent s'informer et informer la communauté autour.

La formation des techniciens, des membres, des acteurs locaux et des animateurs aide à éviter le fameux problème de la « **deuxième génération** » dont parle Széll. Ce n'est alors que la relève sera facilement assurée, ainsi que le renouvellement du membership.

g) Les facteurs liés aux produits et services

La nature des produits et services offerts doivent être « **d'utilité sociale** » pour perpétuer la continuité de l'entreprise. En effet, si les activités des entreprises alternatives ne servent pas les usagers, en rapport avec le contexte de nécessité abordé par les auteurs comme Defourny, elles se dirigent forcément à leur perte. Le choix d'un créneau porteur dont parle Joyal ne garantit pas à lui seul la réussite de l'entreprise. Car, il faut avoir les moyens, les compétences, le dynamisme requis pour mener à bout n'importe quel projet de l'entreprise. Les auteurs mentionnent en plus la diversification des activités comme stratégie pour la survie de l'entreprise alternative, ce qui est aussi vrai pour les entreprises classiques. Széll évoque le secteur tertiaire comme fragilisant la situation des PE alternatives qui s'y concentrent. Mais cet aspect dépend de différents éléments soulevés plus haut et des habiletés managériales et entrepreneuriales.

h) Les facteurs liés au DEL

La place du DEL dans les économies des PI et des PED n'est plus à rappeler ici. Et dans notre section sur le tiers monde, nous avons précisé l'importance de la décentralisation au niveau des milieux ruraux pour l'émergence des entreprises alternatives et de l'économie sociale dans un développement soutenable. Les experts insistent beaucoup sur **l'ancrage local** et une vision globale pour un DEL réussi. Par ancrage local, on entend l'unanimité ou l'enracinement des convictions autour des projets pour développer la région. Defourny et Delvetere (1997) partagent cette affirmation lorsqu'ils parlent de la condition de **cohésion sociale** ou de l'identité collective qui assure la durabilité de l'esprit de ces entreprises sociales.

C'est ça le contexte particulier de l'identité locale, car cette appartenance à un groupe social soudé renforce naturellement les chances de survie de l'entreprise. Une même vision globale aide généralement à éviter que le développement ne se concentre uniquement sur un aspect, un seul domaine, ou encore une seule collectivité. Ainsi, les expériences vont enrichir l'ensemble de la région à travers la coopération et l'échange.

i) Les facteurs liés au financement

Ces facteurs que Széll qualifie de problème d'accumulation primitive reste certainement le plus grand obstacle décrié par ces entreprises. En effet, leur manque assez chronique de financement s'explique par leurs relations difficiles avec les institutions financières. La situation des organisations sociales n'a rien d'enviable à celle des entreprises traditionnelles sur ce plan. Et nous l'avons indiqué dans notre section sur la comparaison entre ces deux types d'entreprises. Le plus grand partenaire des entreprises alternatives, l'État, ne garantit pas indéfiniment la continuité des subventions. Il faut donc savoir chercher d'autres partenaires. D'où le principe d'autonomie pour limiter la dépendance, sinon le **réductionnisme** de Sauvage apparaîtra comme une solution. En effet le risque demeure que l'État pousse les entreprises alternatives compétitives à s'intégrer dans l'économie marchande. L'autre option étant la fermeture pure et simple.

Certains suggèrent l'ouverture d'un compte d'épargne pour ces organisations afin de faire face à leurs difficultés financières immédiates. Jacquier (1999) appuie cette idée d'épargne dans la déclaration suivante concernant les PED : « **Dans un contexte de crise durable des finances publiques, cette question de la mobilisation de l'épargne locale est donc bien essentielle, tant sur le plan social que sur le plan économique** ». Cette épargne locale n'a pas que des points forts, comme le rappelle Jacquier, car les points faibles existent bel et bien. Nous les approfondirons plus en détail dans la section sur la province cible.

Bref, compte tenu des réalités africaines et des obstacles mentionnés, ces facteurs de succès assurent-ils la réussite du modèle alternatif pour un autre développement des milieux ruraux? Pour cela, nous allons étudier le fonctionnement des PE africaines en général, et par après, voir comment des organisations d'économie sociale peuvent émerger dans ces conditions de succès. La question qui suit nous guidera tout le long de la prochaine section : comment adapter le management moderne à la culture africaine, faite de respect et de symbiose avec la nature, de solidarité, d'esprit de famille, etc?

B. Entreprise africaine et développement rural

1. INFLUENCE DU MILIEU

L'entreprise africaine s'imprègne généralement de son environnement économique et social, qui le caractérise dans tous ses différents stades de fonctionnement. Il reste vrai comme le disent Ndiaye et al (1992) que l'accent est souvent mis sur le marché et l'environnement pendant la période de démarrage. Cependant, cette attention doit se poursuivre tout au long de la vie de l'organisation, car après tout elle évolue dans un environnement; et par conséquent elle ne peut en être séparée. Dans cette section, nous nous pencherons davantage sur l'environnement socio-culturel que sur l'environnement économique et politique déjà traité dans la section sur le tiers-monde. Hernandez (1997) répartit les entreprises africaines en quatre formes essentielles qui sont la GE (multinationales), les entreprises publiques (étatiques), les PME modernes (respectant les règles officielles) et enfin les PME informelles. Notre attention se porte aux entreprises dites modernes à cause des similitudes dans leur fonctionnement avec l'entreprise alternative. Rappelons ici, à l'instar de Ponson cité dans Hénault et M'rabet (1990), que la création d'entreprises en Afrique suit comme partout ailleurs la démarche commune à tous les milieux entrepreneuriaux. C'est-à-dire : études de marché, recherche de moyens de financement et choix de ressources humaines. Toutefois certaines entreprises, les petites (faute de moyens) et les informelles, ne respectent pas toujours ce processus. Pour bien ressortir l'influence socio-culturelle du milieu auprès des entreprises subsahariennes en général, et des entreprises alternatives en particulier, nous analyserons les six principaux points que Hernandez énumère.

Premièrement la soumission à l'ordre divin, que l'auteur présente comme une attitude peu favorable à l'évolution sociale et au progrès technologique. Ce point de vue que partagerait certainement tout économiste néo-classique s'attache naturellement au côté matérialiste qui va de soi avec la notion de croissance ou encore de développement formulée pour l'Afrique. Le retard technologique de l'Afrique peut s'expliquer en partie pour cette raison; mais aussi à cause de la vitesse à laquelle progresse cette technologie par rapport à l'évolution sociale et économique du continent noir. Nous sommes tentés de donner raison à Schumacher (1978) qui propose une technologie convenant aux populations et ne produisant pas à un rythme effréné jusqu'à anéantir « la substance humaine ». Le côté immatériel de la soumission à l'ordre divin peut servir justement à contrôler ces excès de la production de masse et de la rationalité économique. Et ainsi tenir compte des aspects sociaux, du loisir, de la convivialité, de l'équilibre écologique, etc. Ce qui veut dire que l'entreprise alternative apparaît idéalement comme l'entreprise capable dans laquelle on trouverait un équilibre entre les deux tendances (matériel et immatériel) en son sein.

En deuxième lieu vient l'attitude face au temps. Les africains en général sont réputés pour leur passivité par rapport au temps qu'il prenne toujours pour acquis. Nous affirmons au risque d'être contredit, comme Bonnefont cité dans Hernandez (1997), que l'Afrique subsaharienne reste dans le sous-développement parce qu'elle ne réfléchit pas en terme de « *time is money* ». Il est vrai que d'un côté l'africain noir aime beaucoup profiter de temps libre pour vaquer à des occupations de loisir. Ce qui constitue forcément un handicap pour les entreprises car elles ont besoin de ressources humaines dynamiques et travaillant dur pour le succès. Et de l'autre côté, l'introduction du management du juste-à-temps (*just in time*) ne peut s'appliquer aussi facilement dans un contexte comme celui de l'Afrique. En effet, les délais parfois longs d'approvisionnement, le manque d'infrastructures adéquates comme la communication, le transport, etc, font qu'il s'avère plus efficace de se faire des stocks afin de prévenir ce genre d'inconvénients. Ce qui n'est pas toujours synonyme de management efficace à l'occidental, mais contrainte oblige.

Une entreprise sociale par contre peut bien s'intégrer sans trop de difficultés dans un tel milieu. L'économie sociale promet plus de temps libre et moins d'heures de travail, sans pour autant nuire à l'entreprise. Un temps libre qui permettra aux membres de vaquer à des occupations autant utiles pour eux-mêmes que pour la société (musique, peinture,...). Et à l'aide du développement rural, le problème de juste-à-temps se minimise, car c'est la production par et pour le local tout d'abord qui prime.

En troisième position apparaît la notion de non partage du pouvoir, celle-ci étant liée aux grandes distances hiérarchiques qui prévalent dans les sociétés africaines. Le handicap que Hernandez attribue à ce facteur est essentiellement son inefficacité dans la gestion moderne qui assure aux entreprises leur compétitivité. En effet dit-il, « *une telle attitude ne facilite évidemment pas le fonctionnement d'organisations modernes où savoir déléguer constitue une des compétences essentielles de l'encadrement* ». Cette affirmation s'applique bien à l'entreprise privée en recherche de maximisation de profit économique. Nous avons pourtant vu que les principes de démocratie et de responsabilisation figurent dans les règles de fonctionnement de l'entreprise alternative. Autrement dit, cette dernière répond au besoin de partage de pouvoir nécessaire pour la motivation des individus au sein de l'organisation.

Quatrièmement, la communauté est plus importante que l'individu à cause du caractère collectif des sociétés africaines. Il est connu que dans les traditions en Afrique noire, l'appartenance à un groupe valorise l'individu. Cet élément a des avantages et des désavantages autant pour l'entreprise classique que pour l'entreprise alternative. Les avantages se situent dans le fait que « la solidarité groupale... aide à pallier les faiblesses de la société civile » (Hernandez, 1997). Le problème pour l'entreprise traditionnelle réside dans l'excès que cette solidarité peut occasionner au niveau des habiletés pour la gestion dû au clientélisme, au favoritisme, etc. L'entreprise sociale quant à elle se base sur ce lien social pour sa réussite et en tire profit dans ce sens qu'elle s'emploie à former et à sensibiliser ses membres sur sa mission. Ainsi ce quatrième élément ne peut apparaître comme un obstacle car chacun rend compte à tous de sa part de responsabilités; il n'y a donc pas de privilégiés ou de chouchou du patron.

Schumacher enrichit ce point en montrant comment l'esprit collectif peut agir dans l'efficacité non seulement de l'entreprise, mais aussi de la communauté élargie dans laquelle évolue l'entreprise. L'auteur du *Small is beautiful* déclare que « L'importance sociale et le poids de l'entreprise sur le plan local et ses ramifications plus lointaines exigent un certain degré de socialisation de la propriété qui ne concerne plus seulement les membres de la société elle-même ».

En cinquième lieu, le goût de la convivialité et le refus des conflits révélant l'amour des Africains pour les « contacts sociaux agréables » prévalent souvent sur les relations d'affaires. Ce qui amène Hernandez à expliquer en partie le ralentissement de la production, et par là, de la productivité des entreprises africaines. En effet dit-il, « *L'ordre de la production doit s'arrêter pour céder la place aux obligations sociales* ». Cependant ce facteur ne doit pas être perçu comme un point négatif dans sa globalité pour les entreprises africaines. Puisque le souci de l'humain occupe une place prépondérante dans la société africaine, ce cinquième élément représente un facteur de motivation pour les ressources humaines. Les membres ou employés ne se voient pas seulement comme des numéros qui touchent mensuellement leurs salaires mais comme des membres à part entière dans la vie de leur organisation. Quoi de nouveau pour l'entité alternative qui recommande volontairement ce genre d'atmosphère?

Enfin la distanciation certaine face aux rapports de production, rejoint la difficulté d'équilibre face au matérialisme excessif qui amène Manguelle cité dans Hernandez (1997) d'attribuer cela à l'homo oeconomicus africanus. Il déclare en effet que « *L'Africain en général reste fondamentalement un piètre homo oeconomicus parce que pour lui la valeur de l'homme se mesure par l'être et non l'avoir* ». L'idéal de l'économie sociale se rapproche de cette conception des choses.

Tout porte à croire, à la lumière de cette discussion, que l'économie alternative amène une note d'espoir dans le développement des sociétés africaines. Et ce vu les points communs qu'elle partage avec l'esprit communautaire ancré dans la culture africaine.

2. PROBLÈMES DE GESTION ET OBSTACLES TECHNOLOGIQUES

« La gestion de la PME africaine suppose la maîtrise et l'utilisation de certains outils, méthodes et techniques mis au point par la science du management dans la combinaison de différentes ressources pour l'atteinte des objectifs »(Ndiaye et al, 1992). On voit que toute entreprise qui veut réussir doit nécessairement passer par ces différents outils. À cela s'ajoute le fait que les problèmes de gestion des PME en Afrique restent profondément liés au contexte socio-culturel évoqué précédemment, et aussi au type d'entrepreneurs ou gestionnaires. En effet, tous les conflits semblent se rapporter à l'adaptation du management moderne à la culture africaine. Car certains entrepreneurs demeurent sceptiques face aux changements que la gestion selon le modèle occidental entraînerait.

Cette situation n'est pas facile à maîtriser pour un gestionnaire néo-classique pour qui la maximisation des profits précède l'ensemble des décisions à prendre. Comme le rappelle Hernandez (1997), il y a de ces entreprises africaines qui associent pratiquement plusieurs objectifs à la fois économiques, sociaux et culturels. Et pour ces organisations, *« la non maximisation du profit est liée non pas à l'irrationalité mais à la volonté de consolider le groupe »*. C'est ce que Razeto cité dans Hernandez qualifie de facteur C (coopération, communauté, collaboration) à tenir en compte dans toute analyse économique des facteurs générateurs de productivité. La revue de la littérature nous permet de répartir les obstacles à la gestion et au développement des entreprises africaines essentiellement en deux aspects : Ressources humaines (RH) et technologique.

L'aspect RH : Les ressources humaines constituent généralement le trésor opérationnel qui donne de la valeur à l'entreprise, qu'elle soit traditionnelle ou alternative. Car ce sont les membres de l'entreprise qui accomplissent toutes les tâches entrant dans la mission à remplir.

Le type de gestion du personnel dépendra certainement de la volonté à décentraliser ou à déléguer de l'entrepreneur. Ce dernier entretenant habituellement des relations de parternité avec ses employés (Hernandez,1997) ou encore des rapports d'autorité (Labazée, 1988). Labazée nous apprend que la gestion des RH, par les propriétaires-dirigeants, respecte trois impératifs qui ne coïncident pas nécessairement : « économique, social et idéologique ». Ce qui explique par conséquent certaines pratiques comme le favoritisme ou le clientélisme dans les affaires courantes qui peuvent nuire à son efficacité. Labazée cite l'exemple du « *recrutement familial et/ou relationnel coexistant avec un recrutement sur qualification ou expérience professionnelle* ». Cette illustration à elle seule laisse entrevoir le genre de conflits auxquels s'attendre : problème de communication, frustration d'un camp par rapport à un autre, prise de décision incohérente,...

Étant donné le caractère imprévisible, et hostile de l'environnement de l'entreprise africaine, il nous semble normal que les entrepreneurs apprennent à décentraliser, et ce aux personnes compétentes. Les employés ont bien besoin d'être motivés dans leur tâche car il faut s'adapter continuellement aux changements incessants qui jalonnent le contexte social, économique et technologique des entreprises d'aujourd'hui (Gasse et Carrier, 1994). Ces derniers ajoutent que les attentes du personnel pour leur motivation se rapportent généralement aux salaire, promotion, participation dans les décisions, etc. Cependant, on voit avec Hernandez et Labazée que les propriétaires-dirigeants se méfient de déléguer certaines fonctions à des personnes « *en dehors du cercle de leurs relations* ». Il le font par manque de confiance, par peur d'être volés, par peur de fuite d'informations vers les concurrents, etc. Et c'est ce qui explique la réticence de certains entrepreneurs à embaucher des comptables ou d'autres personnes qualifiées, pour formaliser leurs pratiques de gestion. Ce minimum de formalisation qui manque dans certaines PME africaines les rend faibles, et faillibles à moyen ou à long terme.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons affirmer au risque d'être contredit que des lacunes subsistent encore aujourd'hui en matière de gestion des entreprises africaines. Le contexte socio-culturel qui les entoure apparaît comme un rasoir à deux lames, parce qu'en cherchant à aider son entourage immédiat ou élargi, l'entrepreneur peut compromettre l'avenir de son organisation. Les rapports paternalistes (propriétaires-employés) pourrait renforcer l'autorité de l'entrepreneur. Mais que ça ne le conduise pas à centraliser tout, sinon il finira par perdre la réalité des choses par rapport à ses concurrents (mauvaise gestion).

L'aspect technologique : L'Afrique a souvent emboîté le pas aux nouvelles inventions « *dernier cri* » venues de l'Occident. Et ceci dans le souci de rattraper son retard dans la course au progrès. Toutefois, ce passage d'un niveau technologique faible directement à un niveau très élevé, c'est-à-dire sans tradition, ne peut que nuire aux entreprises africaines concernées. Un processus de transfert de technologie s'étend sur le long terme, il requiert des sessions d'études du cadre environnemental, de formation et de suivi de la part des parties impliquées : fournisseurs et clients. Vu le niveau technologique de l'Afrique noire, cette démarche coûtera certainement cher et risque de conduire des entreprises en faillite. C'est ainsi que Schumacher propose une technologie de niveau moyen ou encore « à visage humain ». Les gens ne veulent pas d'une technologie qui les dépasse(en compréhension) et qui demande des moyens énormes pour son acquisition. Ce qui le cas échéant créerait par conséquent un monde des exclus.

Or la technologie « intermédiaire » ou encore à visage humain de Schumacher réintègre l'être humain dans le processus de production; parce qu'elle tient compte des effets de la pauvreté dont souffrent les pays du tiers monde. Compte tenu du contexte PE, les entreprises manufacturières par exemple n'ont pas réellement besoin d'acquérir de grands équipements, très sophistiqués pour leur succès. De même pour les entreprises de service, elles n'ont pas à recourir à des logiciels complexes pour se dire capable de fonctionner efficacement.

À ce propos, Vega cité dans Gasse et Carrier (1994) affirme que « *les besoins en informatique de la PME africaine sont assez simples. Il leur suffit d'un bon logiciel pour assurer la gestion quotidienne, la comptabilité et le traitement de textes* ». Cette déclaration nous montre que rien ne sert de s'emporter dans des folies de grandeur, alors qu'avec la simplicité des résultats satisfaisants peuvent être obtenus. Et ceci reste vrai aussi longtemps que les besoins premiers des concernés et leur environnement seront pris en compte. Schumacher voit dans l'apport de cette technologie de niveau moyen, l'outil qui viendra donner un coup de pouce aux nombreuses solutions pour remédier aux « *deux maux jumeaux* » découlant de la situation du tiers monde. Il s'agit respectivement du chômage des masses et de la migration massive vers les villes. Ces deux maux rongent profondément les milieux ruraux de l'Afrique noire. De ce fait, nous avons retenu les quatre assertions qu'il propose à ce sujet car elles entrent incontestablement dans la ligne des principes de l'économie alternative.

C'est-à-dire créer premièrement des emplois dans les zones désertées pour raison de chômage, dans ce cas-ci le milieu rural africain. Et deuxièmement, que ces emplois nécessitent « des équipements assez bon marché pour qu'on puisse en créer en grand nombre » afin que les chances de son accessibilité deviennent largement grandes. Signalons que les campagnes subsahariennes n'ont nullement besoin de haute technologie pour le développement de leurs populations. Troisièmement, les méthodes de production requises doivent par leur simplicité permettre l'implication non seulement des hommes et des femmes disponibles, mais aussi une certaine facilité dans le financement, dans la distribution des produits et services, dans les acquisitions auprès des fournisseurs,... Quatrièmement enfin, la production doit principalement recourir aux ressources locales et répondre **grandement** à la demande locale. Et nous pensons à l'instar de Schumacher que ces quatre propositions ne peuvent se réaliser que sous deux conditions incontournables qui sont « une approche régionale du développement » d'une part, et « une technologie de niveau moyen » d'autre part.

Quel serait alors l'apport de l'économie alternative dans la résolution des difficultés de ce milieu rural?

3. PLACE DE L'ENTREPRISE ALTERNATIVE

Face à cette vision de la situation des entreprises africaines, nous pouvons affirmer que les accessoires se trouvent réunis pour une réussite potentielle de l'implantation des entreprises sociales. Bien évidemment avec la prise en compte des facteurs de retenus, l'économie alternative a tout pour émerger en tant que voie à suivre. Car cette « troisième voie » se présente comme la mise en pratique de la théorie fortement encouragée du développement durable. Cette nouvelle théorie, forgée pour l'Afrique noire, insiste à présent sur l'humain comme facteur principal de développement et non comme un simple bénéficiaire.

La question que nous nous posons maintenant est : quel mode de gestion peut concilier avec succès la recherche du profit économique et financier d'une part, et la réalisation du progrès social et de l'équilibre écologique de l'autre? La réponse se trouve véritablement dans le mode de gestion des entreprises alternatives. En effet, il s'agit d'un style de management qui respecte l'épanouissement des individus, ainsi que leurs limites dans la poursuite raisonnable d'une rentabilité juste suffisante pour le fonctionnement de l'entreprise. En outre ce management aborde une approche sociale et écologique qui procure de l'emploi et préserve l'environnement pour les générations futures; d'où son caractère durable. Il est vrai que cette vision idéaliste de l'entreprise alternative frôle carrément l'utopie. Cependant elle ne manque pas de fondement parce qu'elle demeure possible sous le respect et la combinaison des différents aspects du sujet abordés par les experts. Éviter de vendre du vent ça vaut mieux. Le continent noir en a beaucoup souffert avec les différents paradigmes de développement qu'on lui vend toujours depuis l'époque des indépendances. Il y a de quoi se demander si les concepteurs de ces paradigmes sont des « marabouts ou des marchands de développement »?

L'entreprise d'économie sociale n'est certainement pas représentative des formes d'entreprises existant en Afrique subsaharienne. Pour cela, il s'avère tout à fait normal de se demander si des entreprises privées (plus nombreuses) peuvent-elles intégrer ou marier les exigences économiques et sociales. À notre humble avis, ce n'est pas facile de prime abord puisque les intérêts poursuivis ne concordent pas. Toutefois nous avons constaté que cet esprit sociétal environne constamment l'entreprise traditionnelle subsaharienne. Celle-ci exerce un certain rôle alternatif que l'on qualifierait de faible car s'opérant à une petite échelle (solidarité envers les proches seulement) et pouvant s'orienter dans un mauvais sens (favoritisme, exclusion, faillite). Pourtant avec l'entreprise alternative, l'influence s'exerce à une grande échelle et les risques de favoritisme ou d'exclusion sont minimes. C'est ainsi que nous présentons l'économie sociale comme étant mieux placée que les autres formes d'économie à aider les milieux ruraux d'Afrique noire pour s'en sortir. Par conséquent, cette économie alternative ne devrait pas être simplement un effort de survie de minorités, de marginalisés en défensive. Cette troisième voie a besoin de s'intégrer dans les deux autres sphères de l'économie (marchande et publique) et de se faire reconnaître pour ses potentialités.

a). ÉCONOMIE SOCIALE POUR LE TIERS -MONDE RURAL?

Les questions de pauvreté, de gestion et régénération de l'environnement, de participation des travailleurs et de la communauté autour de l'entreprise, de développement de l'entreprise locale constituent des éléments ou facteurs d'innovations importants que l'entreprise alternative peut introduire dans un milieu rural africain. La notion de tout pour le profit chère au capitalisme, se voit à travers l'exploitation destructive des forces de travail et des ressources de l'environnement. Cependant avec l'économie alternative, cette notion peut ainsi aller ensemble sans trop de contradictions avec celle d'intérêt partagé entre l'employeur et les travailleurs; tout comme entre l'entreprise et la communauté de son implantation. Dans ce sens, la communauté du lieu d'implantation et la communauté des travailleurs se retrouvent dans l'entreprise alternative et en sont les défenseurs. Ils participent mieux aux moments de difficultés et à ceux de vaches grasses de l'entreprise.

L'entreprise alternative a donc un avenir dans le contexte des valeurs culturelles africaines de solidarité, de symbiose avec le milieu environnant etc. Les organisations d'économie sociale répondent mieux aux problèmes d'exclusion, de pauvreté, de marginalisation sociale que l'économie libérale classique ou même la néo-libérale à laissés en Afrique. Il s'avère évident que ce seraient des organisations humaines qui s'inséreront bien dans le paradigme de développement humain durable. Pour cela, nous envisageons des entreprises bien définies, s'approvisionnant localement, utilisant la main d'œuvre locale, lui donnant une certaine formation progressivement, produisant des produits spécifiques. Ces organisations répondront au marché certes mais aussi, aux besoins de la communauté, participant ainsi à la vie de cette communauté.

Defourny et Delvetère (1997) affirment que contrairement à ce qui se passe en Occident, l'économie sociale reste encore un secteur en émergence en Afrique pour cinq raisons principales :

- Les autorités coloniales et post-coloniales avaient instauré un secteur coopératif qui se finançait des capitaux publics, et non des apports privés des membres et le volontariat.
- La stratégie promotionnelle verticale qu'ont priorisé les décisions venues des instances hiérarchiques contrairement aux vertus de la responsabilisation de la base des coopératives, des mutuelles et des associations.
- Le manque d'échanges et de collaboration entre les composantes de l'économie sociale.
- Leur domaine d'intervention se limitait à la production et à la distribution. Le reste relevait des compétences des pouvoirs publics.
- Enfin le manque d'appui aux initiatives économiques sur des mouvements sociaux a beaucoup contribué au frein de la montée de l'économie sociale.

Mais de nos jours, des mouvements coopératifs ou encore mutualistes se multiplient et regroupent des paysans, des ouvriers, et ce dans le cadre de développement communautaire. Cependant les dénominations du concept d'économie sociale en Afrique ne sont pas les mêmes que dans les pays industrialisés. Les auteurs parlent d'économie populaire ou solidaire, d'économie sociale ou coopératives, de développement économique communautaire. Toutefois, quel que soit le lieu où cette économie alternative s'applique, ses organisations ont toujours pour points communs : la solidarité et la coopération. Et elles respectent les mêmes caractéristiques que celles citées précédemment. C'est à dire des PME décentralisées, sans hiérarchie prononcée, avec une forte implication de la base dans les initiatives et la présence d'un ou des leaders. Le point négatif demeure le manque de calendriers ou de planification dans les activités.

Ces mouvements peuvent prendre des formes organisationnelles variées selon leur champ d'action (Defourny et Delvetère, 1997). Pour la création d'emplois on a des syndicats d'artisans. Quant à la santé il existe des coopératives de soins de santé, des mutuelles d'associations collectives etc. En ce qui concerne le crédit, les tontines, les coopératives d'épargne et de crédit, ainsi que des caisses villageoises prolifèrent dans certaines régions. Ce qui montre que les populations apprennent à se passer de l'intervention de l'état. Dans l'agriculture et la pêche, on parle de plusieurs sortes de groupements de producteurs et des banques céréalières. Et les associations de quartier caractérisent généralement le domaine de l'habitat. Les statistiques évolutives de cette autre économie en Afrique subsaharienne sont peu nombreuses et pas mal dispersées.

Chapitre III

Cas de la province du Kasai Oriental en République Démocratique du Congo
(RDC)

III. CAS DE LA PROVINCE DU KASAI ORIENTAL

EN RDC

A. Historique et situation économique-sociale de la province

1. LE PAYS

Parmi les causes fondamentales de la situation que traverse l'Afrique noire figure entre autres « *l'indifférence pour le monde rural et l'exploitation des paysans* » (Kabala, 1994). Ce point de vue est aussi partagé par Mukoko (1994) qui soulève le problème de décentralisation économique régionale en parlant du développement régional pour la RDC. En effet il dénonce le refus littéral, aux collectivités locales, du « droit de se gouverner ». Avant d'aborder ce monde rural que représente notre province cible en RDC, ouvrons une parenthèse sur ce grand pays de l'Afrique centrale. La république démocratique du Congo (RDC ou encore ex Zaïre), avec pour capitale Kinshasa, s'étend sur une superficie de 2.345.000 km carrés. Sa population est estimée à près de 50 millions d'habitants. Ce pays qualifié de « scandale géologique » à cause de la richesse de son sous-sol, reste 40 ans après son indépendance (30 juin 1960) parmi les pays pauvres de la planète. D'où le « *paradoxe zaïrois* » de Verhaegen cité dans Gachuruzi (1998).

Quant aux raisons de cette pauvreté dans laquelle croupissent les populations de ce « géant aux pieds d'argile » d'Afrique centrale, Gachuruzi cite la dégradation du capital humain, la corruption et le népotisme, la mauvaise gestion du pays confondue avec la gestion familiale. De Villers (1991) qualifie ce dernier de « *politique du ventre* » qui a pour conséquence une perte de base légitime aux hiérarchies sociales, une disqualification des élites du pouvoir, une confusion générale des valeurs,...

Une liste largement représentative des maux qui affectent l'environnement socio-économique culturel de l'Afrique nous est proposée par Kabala (1994). Nous la retenons car elle décrit bien les difficultés dont souffre le pays. Plusieurs auteurs précités dans la section sur le tiers monde se retrouvent dans cette énumération des problèmes de l'Afrique. Il s'agit donc de : l'explosion démographique; la faim, la malnutrition et la sous-nutrition; la santé, les maladies tropicales; la mortalité infantile et la mortalité des mères; l'hygiène, l'assainissement et le manque d'adduction d'eau potable; le retard de l'éducation et de la formation en particulier technique; la pénibilité des tâches qui affectent surtout les femmes; le faible niveau de technicité y compris la valorisation et la transformation des produits agricoles; le mauvais état des infrastructures et des équipements; le recours à des formes d'énergie destructrices de ressources naturelles; le manque de stimulation de l'innovation chez les populations rurales; le mauvais rendement des systèmes de production traditionnels avilis et le manque de productivité; les problèmes financiers.

Nous ajouterons, quant à nous, l'instabilité politique du pays qui au moment où nous accouchons ces lignes traverse une guerre civile qui traîne depuis presque deux ans. Nous insistons sur cette insatibilité politique car elle dure depuis dix ans. En effet en début de décennie 1990, le vent de la péréstroika n'a pas non plus épargné le pays, entraînant avec lui sa panoplie de crises. C'est-à-dire les grèves, les manifestations actives et passives dans les rues ou les places publiques, les pillages causés par les mutineries militaires en septembre 1991 et en janvier 1993, les querelles (débat) infinies et stériles des partis politiques qui paralysent le fonctionnement des activités. À la lumière de tous ces éléments, nous sommes tentés d'affirmer que le manque de bonne volonté constitue le facteur clé qui manque au décollage de ce pays si bien doté de richesses naturelles. Nous pensons essentiellement au « *manque de volonté politique* » dans le sens d'un engagement politique à la cause du développement, et donc d'absence de véritable politique de développement intégrant les préoccupations économiques et sociales précitées.

Étant donné que le développement reste une affaire de toute la population, de l'État et de ses partenaires, son développement ne peut pas se baser uniquement sur les richesses minières. Ces dernières ne sont pas accessibles à tout le monde. Le développement par les richesses du sous-sol ne s'est pas effectué. Ce que d'aucuns ignorent, c'est que la RDC jouit aussi du qualificatif de « *scandale agricole* » (Kankwenda et al, 1992). En effet ces derniers affirment que le pays peut amplement se nourrir de son agriculture et l'exporter, sans même avoir recours à ses mines de cuivre, d'or, et de diamants. À cette négligence regrettable, nous citerons également la négligence de l'élite intellectuelle. Kankwenda et al (1992) déclarent que cette élite est forcée d'aller vendre son savoir à l'extérieur parce que mal utilisée.

À présent que notre première tâche est accomplie, nous allons donner une présentation assez complète de la situation du développement de la Province du Kasai Oriental. Et ce, avant de montrer comment les acteurs de l'économie sociale et de l'entreprise alternative peuvent contribuer efficacement à l'atteinte de ce développement.

2. LA PROVINCE CIBLE

a). BREF HISTORIQUE ET FACTEURS POLITIQUES

La province du Kasai Oriental n'existait pas avant l'indépendance. Elle est le fruit d'une lutte politique. Les guerres politico-ethniques de 1959/1960 à Luluabourg et dans d'autres centres urbains du Nord de l'ancienne province du Kasai, ont provoqué des flux migratoires qui ont inondé l'actuelle province (Kasai Oriental) de ces populations venues de l'actuelle province du Kasai Occidental. Des flux migratoires semblables vinrent aussi de la province du Katanga au sud à la même période. C'est comme cela que les populations se sont organisées sous la direction de leurs leaders politiques pour demander la reconnaissance d'une province à elles. Ce qui fut d'abord reconnu de fait et puis accordé officiellement plus tard.

La province est donc née des luttes politiques qui ont amené des concentrations énormes dans une région essentiellement rurale, sans infrastructures économiques, sociales ou de télécommunications. Kanyinda Mukeba (1988) affirme que le peu d'infrastructure rencontrée principalement dans la vie minière demeure redevable à la MIBA (la société minière). C'est donc une province qui doit se construire par elle-même, car ne bénéficiant pas de grand chose de la colonisation. En même temps les tâches prioritaires consistaient à lutter pour la reconnaissance de la province, assurer la survie physique des populations, etc.

b). ENVIRONNEMENT NATUREL

Il s'agit d'une région de savane boisée, avec rivières et ruisseaux, se situant essentiellement dans la partie sud du plateau entourant la cuvette centrale du pays. Elle est donc peu fournie en ressources forestières et en eaux poissonneuses; mais riche principalement de sa main d'oeuvre en majorité paysanne. La région se situe dans une zone tropicale. Ce qui explique la présence de deux saisons qui s'intercallent : une saison sèche et une de pluie. Il est à rappeler que la province renferme un potentiel agricole inestimable. Car dans le temps, le Kasai Oriental servait de grenier aussi pour la province du Katanga au sud. Le potentiel d'élevage non plus n'est pas négligeable parce que la savane lui est propice. Signalons par ailleurs la présence des sites touristiques non encore exploités à 100% : les grottes, le lac Munkamba, ... La province du Kasai Oriental reste néanmoins connue pour ses richesses minérales : premier centre de production mondial du diamant industriel.

c). SITUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

La province du Kasai Oriental abrite la ville minière de Mbuji-Mayi qui compte plus de deux millions d'habitants aujourd'hui. Les principales activités économiques varient de l'agriculture et élevage paysannes, au commerce de biens et services, et à l'exploitation minière du diamant (industriellement par la MIBA, et artisanalement par les individus « creuseurs »). La seule entreprise d'exploitation minière de diamant reste la Société Minière de Bakwanga (MIBA). Et aucune transformation des pierres précieuses n'est effectuée localement. Il y a par conséquent insuffisance d'industries, insuffisance de productions agricoles au niveau des entreprises, absence d'infrastructures de transports et communications, etc. Sur le plan social on remarque l'insuffisance d'écoles et de centres hospitaliers; ou l'insuffisance notoire malgré quelques efforts fournis par les organisations religieuses, le secteur privé et l'État. Ce qui confirme véritablement le caractère de vaste région rurale de la province, dans son ensemble. La plupart des échanges de biens et services s'effectuent en général dans la ville minière, qui comprend un minimum d'infrastructures. Et dans les villes secondaires de la province aussi qui sont Lodja, Kabinda, Lusambo, Miabi, Muene Ditu, Tshilengi, Ngandajika, Luputa, Katanda, Lukalaba. Ces villes ont une population moyenne d'à peu près 100.000 habitants et sont autant de centres commerciaux importants.

Les centres urbains qui se sont développés ont vu leurs activités fleurir autour de l'administration publique, et surtout des activités commerciales. Le dynamisme légendaire des populations du Kasai les a amenées à développer ce secteur d'activité avec non pas seulement des produits agricoles locaux, mais aussi avec des produits industriels venus des autres provinces et du monde entier. Les creuseurs artisanaux du diamant ont aussi contribué à la promotion des activités commerciales dans la province. Cependant, il reste que c'est une province dont les populations très nombreuses demeurent pauvres.

Ce tableau de la pauvreté s'accroît avec la description de Kanyinda lorsqu'il souligne : « *La libéralisation et la circulation des matières précieuses ont eu comme retombées fâcheuses l'abandon d'autres activités productives au profit de l'exploitation artisanale du diamant qui ne demeure pas en soi une activité facile; la baisse du niveau d'enseignement dans la région, laquelle est due au départ massif des enseignants et des élèves vers les mines de diamant; la détérioration des mœurs, etc* ». Toutefois, le potentiel d'organisation en marchés fructueux de cette région ne demande qu'à être exploité. L'absence d'emplois salariés stables, le fait qu'il n'y a que deux employeurs importants mais dont les opportunités sont très limitées – l'État et la MIBA – tout cela fait qu'il n'y a que l'agriculture paysanne qui apparaît comme la base économique et sociale de la vie de la province. Cette agriculture non appuyée par la recherche agronomique et les services d'irrigation agricoles reste très traditionnelle, avec les pratiques de brûlis, de jachères, ainsi que d'associations et de rotations des cultures. Sa productivité est par conséquent faible. En effet elle reste principalement une agriculture de subsistance, avec commercialisation possible dans des centres urbains. Elle est plus orientée vers les cultures vivrières qui sont le maïs, le sorgho, le mil, le riz, le manioc, l'igname, les arachides, les haricots, les pistaches, les bananes, les fruits et légumes, etc.

La situation s'est empirée avec les derniers flux migratoires venus encore du Katanga, après les épurations ethniques de 1992-1993 qui ont apporté plus d'un million de personnes additionnelles dans la province. Les concentrations de la population ont amené, dans les centres urbains, le chômage. Ce qui implique le développement des activités de survie comme la débrouillardise, et la montée du secteur informel. La province du Kasai Oriental compte aujourd'hui plus de 4,5 millions d'habitants sur une superficie de moins de 200.000 km carrés. Le logement devient par conséquent un problème crucial dans les centres urbains. La qualité de l'habitat en général reste médiocre. Les maisons sont faites en banco (matériau de construction constitué de terre argileuse et de cailloux) ou de briques adobes avec toiture en chaume, donc plus que précaires et dommageable pour l'environnement.

d). BESOINS PRIORITAIRES IDENTIFIÉS

Les besoins de cette région se trouvent dans les domaines de : la santé, l'éducation, l'environnement, le transport et le logement. Notre identification se complète à celle de Mukoko (1994) qui fait ressortir trois grands secteurs prioritaires. Il s'agit d'une part de l'agriculture et élevage, d'autre part de l'industrie manufacturière, et enfin des « *autres secteurs* » : construction – finance – télécommunication, bref tous les secteurs. Cependant, on ne peut atteindre le développement de ces trois secteurs sans au préalable satisfaire le minimum des besoins que nous avons identifiés plus haut. Le dictionnaire d'économie et de sciences sociales (1993) affirme que le besoin exprimé par l'individu ou le groupe « *besoin social* » est beaucoup plus large que le besoin selon l'analyse économique. En effet ce dernier se base sur la quantité limitée de biens et services que les économies classiques et publiques satisfont. Alors que le besoin social porte sur les biens et services sur le marché qui demeurent inaccessibles, économiquement parlant, à ceux qui le désirent. Il peut traduire des exigences pour lesquelles l'offre est défailante ou que le système est incapable de satisfaire. Dans le cas de notre milieu, il s'agit premièrement du problème d'eau et de son assainissement. Car l'eau potable est synonyme de vie. Faut-il rappeler les conséquences sur la santé de la consommation d'une eau polluée ?

En deuxième lieu viennent les soins de santé primaires. Car l'environnement socio-sanitaire n'a absolument rien d'enviable. C'est-à-dire que les dispensaires, les maternités, les hôpitaux ou les pharmacies sont localisés à des grandes distances. Et le personnel médical est difficilement joignable, sans oublier le manque chronique d'équipements, du nécessaire sanitaire et la qualité douteuse des soins offerts. Ensuite survient le problème de l'éducation de base. Nombreux sont ceux qui ne savent ni lire, ni écrire, surtout chez les adultes. La scolarisation des jeunes de son côté aussi a du chemin à faire compte tenu du décrochage. Les jeunes mettent l'espoir de trouver un eldorado meilleur dans la ville diamantifère. Il faut à ce propos souligner le manque de modèle à suivre pour les jeunes qui n'ont que les creuseurs comme modèle de réussite.

Ce qui explique par conséquent l'exode des ressources humaines des collectivités rurales, et la prolifération des bidonvilles dans les villes urbaines. En outre les services éducatifs doivent être remis en question. Les infrastructures scolaires, le type d'éducation ainsi que sa qualité ne sont pas toujours à proximité. Dans tous les cas, l'existence d'un service de santé ou scolaire ne garantit pas son accessibilité à tous, et ce à cause de la pauvreté.

Un autre problème non négligeable est celui de l'environnement. La principale source d'énergie reste le bois, or ce dernier ne se renouvelle pas tout seul, à moins de mener une action de reboisement. Cette dernière malgré le fait qu'elle est inconnue reste à promouvoir. Ce qui fait que certaines collectivités encourent le danger de la désertification. La faune suit parallèlement la situation de la flore, ce qui n'est pas étonnant en plus de la chasse incontrôlée qui s'y pratique. Il y a le problème d'hygiène et d'insalubrité qui affecte la vie des populations. La disposition des déchets ne figure pas dans les préoccupations des individus. Ainsi un environnement en danger ne peut assurer la sécurité alimentaire nécessaire pour la région. La voie terrestre demeure le seul moyen exploité pour relier les quatre coins de la province. Cependant les routes de desserte rurales sont habituellement délabrées ou simplement inexistantes. Ce qui justifie par conséquent le coût élevé du transport. Ce dernier s'effectue dans des conditions qui dépassent l'entendement.

Le logement fait aussi partie des soucis de la population. L'habitat rural actuel est souvent en matériaux non durables; d'où sa précarité. Loger dans une habitation décente ne dérangerait certainement pas la population rurale. Cette dernière a besoin d'activités génératrices de revenus qui puissent prendre en considération tous ses problèmes. En gros, ce sont « *les services sociaux de base* » qui font défaut au développement rural dans cette province. Fremeaux (1997) affirme que les campagnes ont été les premières victimes du mal développement africain. Et que les stratégies de développement rural ont plutôt négligé les populations majoritaires du monde rural noir. À ces priorités s'ajoute

le besoin de sécurité alimentaire. Ce dernier peut sûrement se renforcer en augmentant la productivité afin de nourrir tout le monde.

Quel serait alors l'apport de l'économie alternative dans la résolution des difficultés de ce milieu rural?

e). DÉVELOPPEMENT LOCAL DANS LA PROVINCE

Nous savons maintenant que l'économie alternative touche aux mêmes secteurs d'activités que l'économie classique. À titre de rappel, Defourny et Delvetère citent La santé, l'emploi, le crédit, l'agriculture, la pêche, l'habitat, etc.... comme diverses formes d'activités dans lesquelles s'exerce l'économie alternative. Cependant les problèmes ne sont pas identiques à ceux que les occidentaux déplorent. Et ceci parce que nous ne nous trouvons pas au même stade de la pyramide des besoins de Maslow. Nous en sommes encore au stade des services sociaux primaires. Les initiatives prises ou lancées ici et là par l'État, les organisations religieuses ou les ONG et le secteur privé restent plus que limitées; vu l'immensité des besoins et de la demande dans tous les domaines : emploi économique, éducation, santé, routes, industries de transformations, télécommunications, etc. Mais que ces limites ne nous conduisent pas à négliger l'importance des projets privés, des activités des ONG ou autres associations existants. Nous pensons notamment à la conférence sur le développement du Kasai Oriental (CODEKOR), l'énergie du Kasai (ENERGIKAS), aux syndicats d'initiative de récolte des fonds pour l'université de Mbuji-Mayi, ainsi que les actions de beaucoup d'autres associations nées avec l'arrivée de la dernière vague migratoire.

Toutefois, ces initiatives restent aussi très limitées du fait de leur approche qui demeure très conventionnelle ou traditionnelle dans le problème du développement rural ou local, etc. Elles semblent se baser sur la ville minière seulement. Rappelons le encore une fois, la région a besoin du type de développement rural que Tremblay et Fontan (1994) qualifient de « *progressiste* ».

Ce dernier en effet colle bien, comme nous l'avons signalé dans la section sur le développement rural, au développement humain durable. Nous insistons ici sur l'aspect humain parce que trop longtemps négligé dans les théories anciennes de développement. Car son objectif est plutôt vaste et entre dans le même cadre des objectifs de l'économie alternative. C'est aussi ce que en d'autres termes Kabala suggère en proposant la mise en oeuvre « *d'une politique de développement rural intégré* ». Ou encore ce que Mukoko adopte comme stratégie de développement économique, soit « *l'investissement humain* » : éducation et formation professionnelle, la santé et le bien-être social de la population.

Ce qui nous amène à ressortir les atouts et les contraintes de la province : population dynamiquement légendaire, ressources naturelles, infrastructures économiques et sociales, conscience de compter sur soi et non sur l'État ou quelqu'un d'autre, etc. Sur un autre plan, les derniers flux migratoires ont surtout amené dans la province des ex-ouvriers et des cadres de la province du Katanga. C'est-à-dire une main-d'oeuvre qualifiée, contrairement au gros des premiers flux des années 1959-1960. Faute d'emplois, cette main d'oeuvre qualifiée doit se reconvertir en paysannerie ou en agents de petit commerce. C'est donc un atout qui peut être exploité et valorisé autrement.

Il faut noter par exemple que la concentration des populations avec les mouvements migratoires politiques ci-dessus décrits et la croissance naturelle de la population, cela a amené une surexploitation des ressources environnementales en particulier en ce qui concerne les sources d'énergie par exemple. Mukoko quant à lui met à l'évidence quatre contraintes principales qui freinent le développement socio-économique de notre pays. Ces conditions nous intéressent parce qu'elles s'appliquent pertinemment à la province du Kasai, dans ce sens qu'elles résument en gros les contraintes qui vont de soi avec la situation de la région telle que décrite. Il s'agit donc de *l'insuffisance des capitaux* due au retard pris dans le processus d'accumulation du capital.

Vient ensuite *l'insuffisance des connaissances technologiques*, qu'on peut expliquer par manque de moyens et de ressources pour les développer.

Signalons que la technologie intermédiaire est celle qui intéresse la région, conformément à ce que suggère Schumacher (1978) pour le tiers monde. *L'insuffisance des structures d'efficacité*, c'est-à-dire le manque d'infrastructures. Et enfin *l'insuffisance des structures d'équité*, c'est-à-dire une bonne répartition des revenus, des impôts, de la sécurité sociale, etc. En gros, les défis seront donc le développement des ressources humaines, le développement des capacités managériales ou entrepreneuriales. Ces capacités font aussi défaut comme nous en avons parlé dans la section sur la gestion des entreprises africaines.

Dans ces conditions, la PME classique, orientée vers la recherche du profit immédiat et maximum seulement, ne pourra pas résoudre réellement les problèmes de développement local tels qu'ils se posent dans la province. Et ce même si elle peut y contribuer, mais son développement est limité actuellement du fait de l'absence des conditions technologiques, financières, infrastructurelles, etc, dont elle a besoin. Il n'y a par conséquent que l'entreprise alternative qui semble bien indiquée comme réponse aux besoins de développement du milieu rural de la province, pour le développement humain durable et la lutte contre la pauvreté humaine. Cependant le plus important défi est de savoir comment mobiliser, canaliser et orienter le dynamisme des populations à la base vers l'économie alternative. Pour cela il faut mettre en place un système d'information, promouvoir un leadership nouveau du développement à la base. C'est-à-dire faire la promotion des expériences pilotes des entreprises soit par les individualités, soit par des associations et groupements divers. Ce qui par effet boule de neige s'étendra naturellement dans toute la province, et pourquoi pas dans tout le pays. Nous proposons ce type d'expériences dans la section C. de ce chapitre qui porte sur les nouvelles orientations des projets alternatifs pour la province.

B. Les acteurs et leur rôle

En suivant la classification de Defourny et Delvetère, nous catégoriserons les acteurs en : *acteurs de base* et *acteurs en appui*. Les premiers sont la population, les entreprises d'économie sociale existantes et les syndicats, tandis que les derniers se composent des réseaux internationaux de l'économie sociale, l'État, les employeurs privés, les ONG de développement et les organismes internationaux. Cependant nous respecterons les paramètres du développement durable en milieu rural pour une entreprise alternative(cf. Fig 3). En effet, les différents types d'acteurs identifiés par nos deux auteurs se retrouvent d'une manière ou d'une autre dans les paramètres dégagés par notre figure 3. Il s'agit essentiellement de *l'État* en tant que représentant du domaine public. *Le système financier* renfermant diverses sources de financement provenant des organismes internationaux et autres associations. *Le milieu social* où l'on retrouve la population concernée. *Les institutions* professionnelle, technique et universitaire qui se présentent comme le dispositif de soutien. *Le domaine privé* qui a un rôle à jouer dans le développement de la région aussi à travers la collaboration et la coopération avec l'entreprise alternative. Et enfin *l'environnement* économique, politique, naturel, géographique, etc, où nous regroupons les problèmes d'infrastructure, de sécurité, d'écologie et autres. Ces paramètres devraient être considérés comme conditions qui permettraient la promotion réussie des entreprises alternatives basée sur la meilleure utilisation des atouts et potentiels du milieu rural de la province et la minimisation des effets négatifs des contraintes constatées.

LES PARAMÈTRES

En nous inspirant de la classification de Defourny et Delvetère, nous adapterons cette catégorisation au contexte de notre province cible.

a). MILIEU SOCIAL

La population : elle est la première concernée car il s'agit de son développement à elle. De ce fait, il lui revient de bien identifier ses besoins et d'y apporter les ressources que ses moyens lui permettront. Pour une fois la parole appartient à la base qui a maintenant son mot à dire dans le processus de développement rural. La présence de l'économie alternative renforce davantage cette perception. En effet plusieurs projets ont connu des échecs dans le temps, parce qu'ils n'intégraient pas l'implication de la base, ou encore parce que les décisions venaient d'en haut ou de l'extérieur. Le gouvernement central décidait et mettait à exécution son plan. Mais l'expérience a démontré qu'aucun projet communautaire n'est viable s'il ne suscite pas l'intérêt des habitants de la communauté.

Prenons l'exemple banal de la construction d'une route de desserte rurale. Le préalable reste la consultation des groupes d'individus concernés, afin de connaître si ça fait leur affaire et puis, si le tracé ne les incommode pas. Ensuite, leur demander d'y apporter ce que eux pourraient contribuer. Ça peut être une main-d'œuvre qualifiée ou non, des bénévoles, la logistique, la finance, etc. Ce projet deviendra leur propriété; par conséquent ils le mèneront à bout et assureront sa pérennité par un entretien assidu. Au cas contraire, ils ne se mobiliseront même pas si un tronçon de la route était endommagé. Il n'y a qu'à observer l'état actuel du tronçon bitumé sur la route qui mène de Mbuji-Mayi à Ngandajika (ville secondaire). Et ceci est valable pour d'autres routes en terre battue qui relient la capitale (ville minière) aux villes secondaires de la province, ou qui relient ces villes secondaires entre elles. Les représentants ou interlocuteurs de la base se retrouvent généralement dans les organismes de la société civile ou les associations de quartier. Leur mise en valeur s'avère donc primordiale. Vernières rappelle que l'un des facteurs clés de développement restent inévitablement les ressources humaines, avec leur niveau de formation.

Nous précisons pour notre part que l'apport des jeunes et des femmes représente un gage de succès dans le développement durable de l'Afrique subsaharienne. Les jeunes, par leur dynamisme et leur ouverture, assureront inévitablement la réussite de l'alternative. Plus de 40 % de la population en Afrique au sud du Sahara est âgé entre 0-15 ans. Leur potentiel mérite désormais d'être pris en compte. La participation des femmes, à tous les échelons de décision de la vie communautaire et rurale, reste à promouvoir. En effet dans certains milieux malheureusement, on néglige le rôle crucial de la femme en tant qu'actrice dans la transmission des valeurs anciennes ou modernes. Et ce dès qu'elle y est acquise. Tout changement devrait dorénavant passer par les femmes, compte tenu de leur influence au sein de la famille et de leur importance en nombre. Ainsi la formation, l'éducation et la responsabilisation des femmes et des jeunes constituent les bases de fondation d'une économie sociale solide en vue d'un développement humain durable.

À ce sujet, le sens de débrouillardise et le dynamisme des femmes et jeunes du Kasai est un atout qu'il faut savoir valoriser. Nous en avons été témoin lors de notre dernier séjour dans la province en juillet-août 1998. Mobilisés pour faire l'étang du village et retenir l'eau, cultiver ensemble pour produire les graines de courge sous l'impulsion d'une initiative de notre famille, les femmes et les jeunes du village ont participé activement à tous ces travaux. Ce qui traduit bien la potentialité des ressources humaines inutilisées dans les villages. Ce phénomène observé traduit aussi la volonté de ces RH à s'impliquer dans un projet pour lequel ils bénéficieront. Et, de ce fait, elles en seront les garantes de sa réussite et de sa sauvegarde. Le changement aussi des mentalités est requis de la part de la population dans sa prise en main. Elle doit tout d'abord compter sur elle-même. Un auteur anonyme cité dans Mukoko déclare ce qui suit : « *Un peuple qui ne se nourrit pas lui-même n'est pas un peuple libre* ». C'est exactement ce que nous pensons de la population de la province du Kasai Oriental. Et pour arriver à l'autosuffisance alimentaire, il faudra nécessairement travailler dur. Ce qui veut dire s'y investir soi-même, sans compter indéfiniment sur l'État ou autre organisme de développement. Par ailleurs, le principe à la base du développement rural encourage « *le développement du milieu par le milieu* ».

Toutefois cette population doit posséder les outils qui l'aideront à travailler dur pour l'atteinte des objectifs de son progrès. Il s'avère primordial de sortir de ce que Kabala qualifie de « *marasme des populations rurales* ».

Nous avons vu qu'il existe des défaillances dans le management des entreprises africaines. Gachuruzi le confirme, particulièrement pour les entreprises de l'ex-Zaïre, en affirmant que la gestion demeure « *lacunaire avec un semblant d'organisation* ». Et comme atout au développement local, nous avons relevé la présence des ressources humaines venues dans la plus récente vague migratoire, avec des compétences variées. Notre idée est, comme le suggère Blakely, qu'une liste soit établie dans chaque collectivité ou zone déterminée, contenant les forces et faiblesses, les opportunités, ainsi que les besoins. Nous pensons à une sorte de banque de données qui seront mises à la disposition des différents paramètres entourant l'entreprise alternative (fig.3). Ce qui aura par ailleurs pour conséquence de faciliter la tâche aux différents acteurs et combler efficacement les lacunes dans les projets de développement. Car nul n'ignore qu'un des grands obstacles réside au niveau de la carence d'informations.

Nous avons analysé le milieu social africain et sommes convenus avec les experts que la solidarité bantoue (Yoko cité dans Villers), autrement dit la solidarité clanique (Gachuruzi) peut apparaître comme obstacle aux entreprises. Par contre les vertus de l'économie sociale peuvent aider à bien gérer les égarements de ladite solidarité, incontournable au développement des entreprises alternatives : « *cohésion sociale ou lien social* ».

Les organisations d'économie sociale existantes sur place: elles peuvent servir d'idéal, sinon d'exemple par leur réussite auprès de celles qui naissent. Les échanges et la coopération avec ces créneaux constituent une source bénéfique d'assistance ou de support technique, administrative, financière,... Ces réseaux doivent nécessairement s'unir afin de former un groupe de pression qui agira sur les gouvernements et le peuple. Leur esprit solidaire doit intervenir pour renforcer leurs actions. Car l'union fait la force.

De plus, en réseaux, on s'entraide, on se complète, et ce , selon les forces et faiblesses de chacun. Il s'agit alors d'identifier ces organisations et de les sensibiliser à cette question de collaboration et d'entraide. Cette tâche revient à tout acteur impliqué dans le développement de la province.

Les syndicats et les ONG:

Syndicats premièrement, parce qu'ils luttent d'habitude pour la reconnaissance et le respect de leurs droits professionnels, économiques et sociaux. Ce sont donc des acteurs d'économie alternative qui exercent une influence auprès du patronat, de l'État et de leurs membres. Ils ne doivent pas être négligés dans le processus de développement durable. Cependant cette force reste moindre vu qu'il n'existe pas un grand nombre de syndicats , à cause surtout du petit nombre d'entreprises ou d'industries. Deuxièmement les ONG de développement appuient des micro-projets d'économie alternative en les finançant, en accordant de la formation et de l'assistance technique. Ces organismes peuvent assurer des échanges commerciaux intercoopératifs à l'intérieur et à l'extérieur de la province. La promotion de la démocratie et des principes d'économie solidaire doivent faire partie des orientations de ces ONG, nous rappellent Defourny et Delvetère.

b). L'ÉTAT ET LES DIFFÉRENTES INSTITUTIONS

Le rôle important de l'État africain reste à définir parce qu'il doit s'orienter vers une mission autre que celle de l'État-Providence. Car cette époque est bel et bien révolue; la réalité budgétaire ne leur permettrait pas une telle politique. Et ceci, tout simplement à cause du fait que les gouvernements africains sont en crise, une crise interminable. Cependant l'État africain existe et demeure au centre des changements structurels . De ce fait, il doit assumer mais d'une nouvelle façon ses responsabilités politiques, économiques et sociales. Déjà en 1976, Partant affirmait que le rôle du pouvoir n'était pas de laisser le peuple faire ce qu'il veut; mais l'encourager plutôt à vouloir et de l'aider à faire ce qu'il est capable de faire tout seul. Les gouvernements doivent par conséquent promouvoir et orienter les initiatives d'économie alternative à la base, au lieu de simplement les étouffer.

En parlant des sept plaies de l'Afrique, Frémeaux (1997) débute par la carence de l'État. En effet l'auteur explique le problème d'instabilité politique par l'absence de légitimité des pouvoirs en place, qui pillent les richesses de leur population. « *Dans le pire des cas, c'est l'État lui-même qui se désagrège, d'où la multiplication des guerres civiles qui ont touché près de vingt pays depuis les indépendances, avec leurs cortèges de déplacements massifs de population, de famines et de massacres* ». Cette affirmation soulève la question de la confiance, entre la population et le pouvoir pour un développement alternatif. Defourny propose deux nouvelles missions pour l'État, vu sa crise. Ces orientations nous paraissent pertinentes pour notre province d'étude. Il s'agit de :

- *garantir un environnement institutionnel favorable* pour l'accès à certains marchés et à la formation. On sait que le grand problème des PME du troisième secteur est celui du financement. En occident, la plupart de ces organisations reçoivent des subventions du gouvernement. Cependant un changement de pouvoir, la crise aidant, rend précaires ces aides. D'où les difficultés de fonctionnement pour ces entreprises. Les PME alternatives africaines ont besoin de garanties de l'État, pas nécessairement financière, afin que les démarches pour tout soutien auprès des partenaires du développement se fassent sans trop d'obstacles. Nous pensons notamment à la sécurité des biens et des personnes, à l'allègement de la paperasserie, etc. Cet environnement institutionnel favorable demeure utile pour libérer le potentiel créatif des populations et communautés de base.
- *organiser la concertation avec la société civile* impliquée dans l'économie sociale. Encore une fois, on voit qu'il est important de collaborer et d'échanger avec la base. Pour cela, l'État a le devoir de susciter et d'inciter les populations au dialogue pour leur propre développement. Car les besoins doivent être ressentis et formulés par les concernés. Après tout, les entreprises alternatives ne seraient-elles pas la conséquence de l'apparition d'un acteur jusque là ignoré sur la scène du développement? C'est-à-dire la société civile. En effet jusque là l'économie était l'affaire de l'entreprise privée et de l'État. Aujourd'hui la société civile se fait de plus en plus entendre et réclame une autre économie qui se préoccupe du bien-être des hommes et des femmes, de l'équilibre écologique, etc, et pas seulement du profit.

- *Deux autres points que nous ajouterons, sont premièrement celui de la décentralisation.* Les gouvernements africains doivent apprendre à décentraliser et à responsabiliser les instances locales dans le développement des milieux ruraux. Nous interpellons le pouvoir central afin qu'il se rende à l'évidence qu'il ne peut tout décider. Qu'il sache que les réalités de ses campagnes lui échappent. La centralisation des décisions aussi représente un frein à l'émergence des entreprises alternatives. La décentralisation coûte que coûte.
- *Deuxièmement celui d'une autre vision ou philosophie du pouvoir d'État* à tous les niveaux national, provincial et local. C'est-à-dire une vision qui rende le pouvoir à sa base, s'enracine dans cette dernière, l'oriente et crée les conditions de son épanouissement. Mais il ne faut pas toujours en faire un obstacle, car cette philosophie peut inversement provenir ou être renforcée avec l'émergence de la société civile et des mouvements sociaux de base. En effet ces derniers peuvent par la force des choses s'attribuer ce pouvoir en essayant d'inculquer au plus grand nombre cette autre vision du pouvoir à la base.

À ce propos, Ninacs (1997) dans un contexte occidental parle de « *l'empowerment des collectivités* » à travers un processus à quatre volets. Cette démarche très intéressante pour la province du Kasai aussi, se résume comme suit : la participation, la communication, la conscience critique et la compétence. C'est-à-dire qu'il faudrait réunir ces quatre éléments au sein de la population qui médite sur son bien-être économique et social. Favreau (1998) quant à lui parle de « *gouvernance locale* », dans laquelle on reconnaît une certaine autorité aux personnalités locales dans les projets de développement. Mukoko de son côté parle de « *décentralisation économique d'efficacité et d'équité* ». Efficacité afin de réduire la distance entre le lieu de création du besoin et son lieu de satisfaction. Équité en matière de répartition des charges fiscales en prenant en compte les caractéristiques selon les régions, les collectivités et les localités.

Les différentes institutions de formation ont un rôle non moindre à jouer dans l'efficacité des organisations sociales de la province. Nous citerons par exemple l'Institut supérieur pédagogique (ISP) de Mbuji-Mayi et de Tshumbe, l'Université de Mbuji-Mayi (UM), les deux écoles supérieures d'agriculture à Mukongo et Ngandajika, ainsi que d'autres centres de formations techniques et professionnelles en couture, menuiserie,... Ces institutions se doivent aussi, dans leurs prérogatives, d'encourager et de faciliter des liens avec les entreprises alternatives. Étant donné que ce sont des lieux du savoir et de connaissances, les PE alternatives devront faire preuve d'ouverture envers ces institutions. Ces dernières, à notre avis, remplissent servent de berceaux capables d'offrir des compétences et de services dont les entreprises alternatives ont besoin. Et ceci s'applique non seulement à la ville minière où se concentrent la majorité de ces institutions, mais principalement aux collectivités éloignées.

c). LE SYSTÈME FINANCIER ET L'ENVIRONNEMENT

Nous savons à présent que les entreprises sociales partagent des points de convergence avec les entreprises classiques : secteurs d'activités, gestion (conf. facteurs de succès). Cependant elles diffèrent beaucoup dans les objectifs et dans les moyens, et notamment en ce qui concerne les sources de financement. Ce qui ne nous surprend nullement, car une organisation qui ne vise pas la maximisation des profits ne peut faire l'affaire d'une banque ou même d'un investisseur quelconque. L'environnement économique financier, il va de soi, demeure hostile et incertain pour les organisations de type social. Cette hostilité se retrouve aussi dans le manque d'autres infrastructures décrites dans la section sur l'environnement économique et social de la province. Nous ne rappellerons pas ici l'importance d'un environnement politique stable comme condition sine qua non à la bonne marche des organisations sociales. L'environnement naturel demeure requis car il procure le nécessaire de son fonctionnement à l'entreprise alternative. Cette dernière s'engage par contre à assurer la sauvegarde et le renouvellement des diverses ressources de cette nature. Il s'y établit donc une complicité, qu'on ne connaît pas à l'entreprise classique, entre l'environnement et l'entreprise alternative.

À la question de savoir comment financer un réseau de PE d'utilité sociale en France?, Michaud répond : « *le financement ne pourra provenir que du soutien populaire à l'écologisme, assorti de charité chrétienne, et de l'intérêt étatique* ». Nous préférons laisser de côté cette dernière, vu la situation de crise de l'État en cette période. Tout ce que l'entreprise sociale peut espérer de l'État seraient peut-être les allègements fiscaux et bureaucratiques. C'est ce que nous attendons de la part du gouvernement pour le Kasai Oriental. Cependant nous privilégions les deux autres formes car elles nous semblent appropriées à notre province cible. Les entreprises traditionnelles peuvent aussi contribuer au financement de ces entreprises. Outre cette aide, fruit de la solidarité ou de la charité, qui pourrait servir de source de fonds mentionnons l'épargne solidaire locale.

Ce type d'épargne très répandue en contexte subsaharien est connue sous l'appellation de système tontinier traditionnel ou association de crédit rotatif (Jacquier, 1999). Nous pensons que cette tradition tontinière mérite d'être motivée afin de parer aux carences financières des entreprises sociales implantées dans les collectivités éloignées. Plus elles prendra de l'ampleur et mieux ce sera, parce que cela pourrait conduire à la création d'une caisse d'épargne locale. Nous voyons que le rôle des tontines en Afrique subsaharienne complète les crédits de banque, pas toujours accessibles, dans le milieu rural. L'affirmation qui suit, de Nzisabira cité par Alidou (1999), définit clairement l'apport des tontines et leur potentialité dans le développement rural des régions du tiers-monde. « Grâce à son système par lequel les personnes s'obligent collectivement à épargner pour jouir tour à tour d'un volume d'argent ou de travail important, l'activité tontinière permet à ses adhérents d'atteindre un certain nombre d'objectifs autrement irréalisables : acquisition de meilleurs logements, de bicyclettes, de radio-recepteurs, de terres agricoles, de bétail, etc. ».

Ce concept peut permettre à la longue la mise sur pied des caisses villageoises. Et les épargnes obtenues aideront les habitants à réaliser leurs micro-projets immédiats. L'apport des autres partenaires servira dans la réalisation de grandes initiatives, à la dimension communautaire. Cette pratique des tontines est aussi connue dans la province du Kasai autant par les femmes que par les hommes. Dans le même esprit, les kasaiens pratiquent le travail solidaire pour aider un membre dans l'agriculture, dans la construction des cases ou autres travaux du même genre.

Les réseaux internationaux de l'économie sociale : ils auront le même devoir les uns envers les autres comme dans le cas des organisations d'économie sociale locales. Seulement le contexte sera global. Ce qui garantit une certaine visibilité. On peut citer L'association internationale de la mutualité, l'Institut panafricain de l'économie coopérative, etc. Ces réseaux qui ont déjà pris de l'importance peuvent, par leur position, parrainer des projets d'entreprises sociales dans la province du Kasai Oriental. Ce parrainage peut consister entre autres en subventions de fonds, en équipements, en encadrement des membres, etc.

Les organismes internationaux sont de en plus nombreux dans le processus de développement du tiers-monde. Ils ont par conséquent les mêmes responsabilités que les réseaux internationaux de l'économie sociale ci-haut. Ces organismes internationaux ont par ailleurs créé des départements qui s'occupent de certains aspects de l'économie solidaire. Il s'agit de la division des coopératives du BIT, de la division des organisations rurales de la FAO, le service de financement des soins de santé de l'OMS, la BM, l' UE, le PNUD, etc. Depuis des décennies que l'Afrique profite de l'aide de ces organismes, les progrès demeurent faibles. Il y a de quoi remettre en question leur existence. On doit bien se demander qu'est ce qui ne va pas dans ce partenariat et le redéfinir pour un vrai développement durable. « *Ce ne sont pas seulement les Africains qui sont responsables de l'échec. Ceux qui ont financé et soutenu techniquement, politiquement et parfois militairement les politiques mises en œuvre en Afrique sont coresponsables* » (Kankwenda, 1999).

d). LE DOMAINE PRIVÉ

Les employeurs privés classiques de la province peuvent participer au développement des initiatives locales d'économie sociale, en appuyant les caisses d'épargne, ou toute forme de coopérative au sein de leurs entreprises et dans leur milieu. Le patronat représente un bon parti pour le financement par exemple de l'encadrement et la formation continue dans leur communauté d'implantation. Ce qui nous fait penser à la proposition de Aktouf, cité dans *Présence Magazine* (1996), qui parle de contrat *social entre les entreprises privées et leur collectivité*. L'auteur affirme que ces pratiques sont déjà adoptées en Allemagne et dans les pays scandinaves où le patron d'une entreprise privée ne peut faire à sa guise et licencier des travailleurs, parce que ses profits ne sont pas assez élevés à son goût. Un tel esprit de contrat social devrait guider les entreprises de l'économie marchande établies dans la région. Et il revient à l'État de s'assurer de son implantation. En effet la société minière doit aider à l'amélioration des conditions de vie de la province, en octroyant par exemple un pourcentage déterminé de ses recettes à l'épanouissement d'entreprises sociales et à la construction des infrastructures. Car après tout elle (la MIBA, la SOGAKOR entre autres) doit retourner à la communauté une partie de ce qu'elle lui prend. C'est simplement la moindre des choses. Quand les entreprises du secteur privé contribuent à la création des entreprises alternatives, ce n'est pas seulement par charité. Elles assument leur responsabilité sociale. C'est aussi dans le souci de sécuriser leur source d'approvisionnement en biens alimentaires ou autres biens et services de production locale, ou encore élargir leur marché.

C. Nouvelles pistes d'orientation pour des projets d'entreprises alternatives spécifiques pour le cas du Kasai Oriental

L'entreprise classique et l'entreprise alternative évoluent dans le même environnement, mais chacune poursuivant des objectifs différents, avec des moyens différents. En matière de développement local, l'action additionnée de ces deux types d'entreprises ne pourrait que profiter au progrès économique et social de la province du Kasai Oriental. Aujourd'hui les PE représentent la base même du développement local ou régional. Ce qui accentue l'importance de l'entrepreneurship. Ce dernier est encouragé et motivé de plusieurs façons surtout dans les pays occidentaux. Car la reprise d'une région en perte de vitesse dépend principalement de l'esprit entrepreneur de ses habitants. L'économie alternative, à l'instar de l'économie classique, requiert aussi le même esprit d'entrepreneurship. En effet tout part d'idées, de visions, de prises de risques, etc, parce que le développement en dépend.

Et pour arriver à ce développement, la présence d'un environnement stable et d'infrastructures demeure prépondérante. Ce n'est pas pour rien que Ndiaye et al (1992) soulignent, en parlant des entreprises africaines, *« nous n'ignorons pas que l'environnement politique, économique et financier n'est pas favorable : il devra être assaini et constituer un cadre propice au développement de la PE et de l'entrepreneurship »*. Rappelons brièvement ici la base de nos suggestions, c'est-à-dire l'analyse de la province, ses problèmes et priorités de développement, ses atouts et ses contraintes. C'est tout cela qui justifie nos suggestions en matière de nouvelles pistes d'orientation et la pertinence des projets que nous avons choisis. En ce qui nous concerne, le cadre propice manquant dont parle Ndiaye ci-dessus représente effectivement le frein au développement de la province du Kasai Oriental. Pour ce faire, nous avons retenu quatre catégories de projets : **Infrastructures, Agriculture et Élevage, Environnement et Énergie**, et enfin **Eau et Assainissement**. Avant d'en arriver aux projets, commençons par expliquer la réussite des PE alternatives au Kasai.

1. LES RAISONS POUR UNE RÉUSSITE DES ENTREPRISES ALTERNATIVES

AU KASAI ORIENTAL

La nouveauté qu'introduit le phénomène grandissant de l'économie alternative par rapport à l'économie classique réside dans l'humanisation de cette dernière. Les populations ainsi que les organismes de la société civile occupent par conséquent le premier plan. Ce qui veut dire qu'elles assument désormais les rôles d'acteurs et de bénéficiaires de leur devenir. Le développement économique et social se construit de l'intérieur d'abord, pour éventuellement bénéficier d'une quelconque assistance extérieure. Et pour cela, plusieurs raisons ou conditions doivent concourir à faciliter un cadre propice aux PE alternatives. L'État est bien placé pour motiver les populations et les communautés de base dans ce sens, même si la tâche revient à tout acteur de DEL. Dans ce travail, nous encourageons plus spécialement l'État à valoriser les apports des associations des femmes et des jeunes qui sont, sans nul doute, le véhicule du développement durable dans la région. N'avons-nous pas démontré que le développement humain durable passe effectivement par l'entreprise alternative? Celle-ci, telle que définie dans la figure 1 (page 19), constitue notre entreprise à créer. Nous la présentons concrètement dans les paragraphes qui suivent sous forme de raisons ou conditions à réunir pour sa réussite qui amènerait certainement l'émergence des PE alternatives dans les collectivités rurales. Autrement dit ces raisons ou conditions conduiront aux nouvelles orientations que nous voulons pour la province.

La composante fondamentale est notre entreprise qui s'intéressera aux besoins prioritaires de la province identifiés dans ce travail. Il s'agit pour nous de créer une entreprise leader qui aidera à sensibiliser les communautés de base à prendre en main leur développement, en montant des projets, en tirant profit des expériences vécues ailleurs. Cette mission consistera aussi à les amener à appréhender leurs réalités de tous les jours, à se questionner sur l'état de leur collectivité dans le passé, dans le présent et dans le futur. Car il n'y a rien de mieux qu'une bonne prise de conscience pour un bon départ de l'entreprise alternative.

Et pour y arriver, ça demande l'union des efforts et la participation de tout un chacun s'avère nécessaire en étant soucieux du progrès de la collectivité et de la province. C'est à ce niveau que nous faisons intervenir les composantes périphériques qui s'apparentent aux différents paramètres retenus dans la figure 3 (p 46). Voici comment nous percevons les rôles spécifiques que nous attendons de ces paramètres pour la réussite de notre composante fondamentale (notre PE). Que ce soit sur le plan politique ou économique, l'État doit assumer un rôle de garant et de protecteur des activités qui visent le bien-être de la population en général. Cette socialisation du développement doit se ressentir dans les rapports de l'État avec la société civile. Par exemple voter un budget pour les activités de l'économie sociale, prendre des mesures d'allègement au niveau de l'imposition ou de la paperasse, ... Au Québec par ailleurs, comme en France, il existe déjà tout un ministère qui se consacre à l'économie sociale et à ses possibilités. Les rapports privilégiés gouvernement et société civile sont donc importants. Car c'est cette société civile qui mérite une place d'interlocuteur avant tout, parce que si l'on veut que le développement des PE alternatives vienne de la base, il faut alors lui donner les moyens (empowerment).

Vu la situation de crise financière du gouvernement, nous lui demandons de servir simplement de support à l'éclosion des PE alternatives en facilitant pas seulement leur émergence (fiscalité, bureaucratie,...), mais surtout en assurant la sécurité physique des populations, des biens et services. Le gouvernement devra encourager l'épargne locale ou les pratiques tontinières sous forme de banques villageoises bénéficiant de privilèges par rapport aux banques traditionnelles. On les appellera les banques alternatives et elles financeront essentiellement les activités de développement des collectivités de leur milieu d'implantation. Le pouvoir doit être délégué aux municipalités, aux districts, aux collectivités en leur laissant une certaine autonomie dans la gestion des recettes fiscales, des ressources naturelles locales et autres sources de revenus. Et que à ces différents paliers, il se tienne des élections démocratiques pour mettre des élus locaux dans ces différents postes, au lieu de nominations par des quelconques décrets gouvernementaux coupés des réalités des milieux.

Ces représentants, élus pour un mandat que nous voulons de quatre ans, seront évalués et jugés par les communautés de base selon leur apport au développement des collectivités, des districts, etc. Il appartiendra par conséquent aux divers groupements de la société civile de veiller au succès de l'application de ces nouvelles orientations. Quant au paramètre du domaine privé, particulièrement la MIBA, nous souhaitons qu'elle participe activement au développement du Kasai Oriental. En effet, elle ne va pas vider la province de ses ressources naturelles puis disparaître sans même avoir aidé à la construction de cette province. Le diamant étant par ailleurs une ressource limitée, il ne faudra pas qu'à son épuisement l'on continue à manquer des infrastructures de base et d'autres commodités dans une région se disant première productrice mondiale du diamant industriel. Ce que nous attendons concrètement de la MIBA à notre niveau consiste à mettre en place ces infrastructures, le reste du développement sera l'affaire des autres acteurs de l'économie alternative et du DEL. Que la MIBA crée un fonds pour la construction de la province qui servira à financer des projets en collaboration avec la société civile. Cette dernière mettra dans ses activités les besoins prioritaires de la province.

Cependant le plus difficile à faire reste d'inculquer le changement des mentalités aux populations ; même si on a vu que l'entreprise africaine se rapproche de l'entreprise alternative. Il ne faudrait surtout pas que les vertus de solidarité, de démocratie, du communautaire, d'entraide,... soient perçues du point de vue négatif. Nous entendons par là le côté parasite ou de dépendance de certains (majorité) par rapport aux minorités entreprenantes. Ou inversement pour les minorités de profiter de ces vertus pour leurs intérêts personnels. Au contraire les mentalités doivent amener chacun à penser sa contribution dans une mission collective qui vise le bien-être de tous. Ainsi la question du développement de la province n'appartient pas seulement aux minorités du gouvernement central ou provincial. Ce n'est que dans un tel esprit ouvert de participation que le développement des PE alternatives dans la province, en respectant les diverses raisons évoquées ci-dessus, pourrait s'opérer facilement.

Il revient à notre entreprise de donner le ton dans le but d'être copiée par d'autres expériences semblables. Et ceci dans la poursuite du facteur C de Razeto cité dans Hernandez (1997), c'est-à-dire la coopération, la communauté et la collaboration. Ce facteur C doit toujours prévaloir au sein de notre PE, mais aussi dans les rapports de celle-ci avec les différents paramètres de la figure 3 (p 46). Notre entreprise telle qu'annoncée à la page 43 puisera ses ressources localement et fournira des produits spécifiques répondant aux besoins prioritaires des collectivités rurales. Elle formera et informera les populations rurales sur des techniques simples qui leur permettent d'améliorer leur cadre de vie, et veillera à la sauvegarde et au renouvellement des ressources l'environnement.

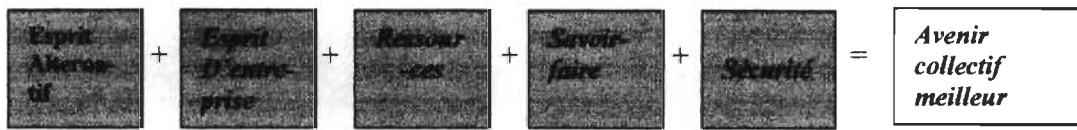
2. L'ÉQUATION DU DEL ALTERNATIF ET LES PROJETS

En observant l'équation du processus managérial de Gasse (1992), ça nous inspire à l'adapter et à poser notre équation du processus du développement rural à travers l'économie alternative. Tout d'abord nous allons expliquer les composantes de cette équation, avant de présenter la nôtre que nous expliquerons dans la mise en place des projets de notre nouvelle entreprise. L'équation de Gasse se présente de la sorte :



L'esprit d'entreprise montre que l'entrepreneuriat reste à la base de ce développement. Et qui dit entrepreneuriat dit entrepreneurs qui devront posséder le savoir-faire, ou la capacité de réunir le savoir-faire afin de mettre en pratique et réaliser leurs idées. Bien évidemment ça prend des ressources pour produire des biens et vendre des services. Ce schéma de Gasse, valable pour une entreprise classique en contexte africain, sera vu différemment dans le cadre de développement local et de l'entreprise alternative.

Notre formule se présente comme suit :



Voilà le cheminement qu'empruntera notre PE alternative dans sa contribution pour un avenir collectif meilleur des populations des collectivités rurales. Nous ajoutons, par rapport à l'ancien schéma, l'esprit alternatif (les principes de l'économie alternative et le changement des mentalités que ça implique) ainsi que la sécurité (stabilité politique, économique, sociale,...) garantie par l'État pour l'atteinte de l'objectif du DEL. Quant aux autres éléments de l'équation, ils demeurent incontournables autant pour l'entreprise alternative qu'ils le sont pour l'entreprise traditionnelle. Voilà donc l'équation qui nous guidera dans la constitution de nos projets. Nous proposons dans les pages qui suivent les initiatives sociales que nous conduirons personnellement; et qui nous l'espérons inciteront à l'émergence d'autres initiatives prioritaires. Et ceci dans la recherche d'une voie de développement où les populations participent véritablement. Notre formule ci-dessus aidera le lecteur à retrouver dans chacune des initiatives : les objectifs poursuivis par le projet, les stratégies de mise en oeuvre (mode opérationnel ou gestion), les ressources et moyens requis, les contraintes et risques spécifiques s'il y en a et comment les contourner, les résultats escomptés et la manière de les pérenniser.

- **Infrastructures** : Nous avons retenu deux types de projets dans cette catégorie.

1. Projet de route de desserte

Le monde rural du Kasai Oriental nécessite impérativement la présence des routes praticables pour son développement. Nous partons du système de cantonnement qui existait pendant la colonisation. En effet ce système routier fonctionnait efficacement car chaque canton assumait l'entretien du tronçon de route qui passait dans le village. Nous reprenons pour cela cette tradition perdue dans le but de faciliter la circulation des biens de première nécessité surtout.

L'esprit alternatif du projet consiste à sensibiliser les autorités locales et la population sur les bienfaits qu'apporteront un axe routier bien entretenu. Nous entendons par là plus de circulations d'utilisateurs motorisés, et donc plus de recettes qui pourront servir à d'autres projets du village, afflux de produits divers qui satisferont aux demandes des paysans, déplacement plus accessible pour tous, etc. Pour cela on requiert l'esprit solidaire, communautaire, d'entraide des concernés et bénéficiaires c'est-à-dire les paysans.

Une fois que la collectivité est mise au parfum, interviendra ensuite l'esprit d'entreprise. Car il faut des entrepreneurs pour mettre en pratique des idées alternatives. Étant donné que nous faisons la promotion de l'économie alternative, nous amenons avec nous cet esprit d'entreprise. Nous ferons donc appel à nos capacités entrepreneuriales et managériales pour mener à bien ce projet. Cependant nous avons besoin d'être complétés car nous ne possédons pas forcément le savoir-faire en ce qui a trait à la construction routière. Il s'agira de faire tout d'abord appel aux ressources humaines locales pour les connaisseurs en la matière, avant de chercher ailleurs. Car leur contribution reste une priorité et source de motivation aux autres participants (voir paramètres). Nous passons ensuite à l'étape des ressources. Ces dernières renferment la disponibilité de la population villageoise, les autorités locales avec leurs pleins pouvoirs, l'essentiel des intrants et accessoires qui entrent dans la construction d'une route de desserte rurale, les différents moyens de financement possibles, la logistique,... Ainsi le système de péage, qui n'existe pas encore formellement dans les habitudes africaines, sera instauré et géré avec un comité mandaté par la collectivité.

Les recettes seront affectées notamment à l'entretien de cette route d'une part, et d'autre part à des activités bénéfiques à la communauté : adduction d'eau potable, etc. En effet avec la crise de l'État-Providence, les collectivités locales auparavant déjà ignorées par les gouvernements, n'ont d'autres choix que de se prendre en main. Nous pensons que notre initiative demeure une alternative qui inciterait les acteurs économiques et sociaux à y apporter un peu de leur participation.

Pour sa réussite ce projet demande qu'il y ait des discussions préalables entre les communautés villageoises pour la promotion du milieu rural, afin de réduire au maximum les risques d'accoucher d'une souris. Enfin la dernière donnée concerne la sécurité. C'est là pour nous qu'intervient l'État. Car elle (la sécurité) nous semble la seule contribution valable que les pourront encore espérer de cet État. Garantir donc la sécurité c'est-à-dire protéger les recettes provenant des péages, sanctionner les récidivistes, sécuriser la circulation des biens et services, mobiliser des gardes à chaque poste de péage, etc. En gros nous nous permettons de rappeler ici encore qu'enclavées, les campagnes du Kasai Oriental ont intérêt à ne pas se faire des illusions en ce qui concerne leur développement durable. L'absence des infrastructures de base devrait sensibiliser les agents de l'économie alternative (la société civile), ainsi que ceux qui figurent dans les paramètres évoqués précédemment dans leurs intentions pour cette province.

2. L'habitat rural en matériaux locaux semi-durables

Un autre projet pilote un peu plus complexe consisterait dans une collectivité à, dans un premier temps, construire des maisons durables. Ainsi en respectant la même équation de départ pour le projet #1, nous allons introduire et promouvoir des techniques moins chères en matériaux de construction. La terre locale argileuse, sablonneuse, la latérite demandent moins de ciment (6% seulement) et est à la portée des populations. Et pour la toiture, nous pensons aux tuiles en terre cuite, faites de sable et de ciment comme c'est le cas au Burkina Faso où elles prennent de la popularité. Le projet consistera alors à observer l'effet d'un tel prototype dans le milieu environnant. Tout le nécessaire proviendra du milieu dont les ressources humaines, les matières premières, etc. Il n'y a que le ciment qui viendra de l'extérieur. Ainsi pour ceux qui seront intéressés, il s'agira de se constituer en association où chaque membre participera collectivement de façon financière, logistique afin de construire une maison à chaque membre, et pourquoi pas à toute la collectivité. La voie de l'association nous paraît la plus logique pour susciter l'intérêt des habitants de la collectivité et vaincre les réticences.

La participation du membre consistera aussi dans l'apprentissage, ainsi il pourra remplir les petits travaux de restauration et assurer une longue vie à son habitat.

- ***Agriculture et Élevage*** : Deux micro-projets sont possibles ici.

Projets engrais et cultures de contre-saison:

Cette association, avec la collaboration des élus locaux plus nos habiletés, s'attellera à introduire et à promouvoir des nouvelles techniques de compostage pour produire l'engrais organique. Ce dernier est très populaire en Afrique de l'ouest, moins cher et à la portée des populations. Cet engrais reste plus adapté et moins destructeur à la terre. Le processus se présente comme suit : on creuse un grand trou au sol, on y met les déchets animaux, les herbes, les feuilles et autres plus de l'eau. Ce qui forme finalement une sorte de boue au bout de quelques mois. On peut facilement en retirer une tonne d'engrais organique qui se présente alors sous-forme de terre noire qu'on dépose au pied de chaque plante. Cela permettra certainement d'enrichir les sols et d'augmenter de ce fait la productivité agricole des villages.

Cette production de l'engrais organique, sous forme d'utilisation de fumier dans la combinaison agriculture/élevage et la production du compost, peut être vendue à la communauté villageoise et ailleurs aussi. Les recettes aideront à en produire davantage et à assurer la pérennité de l'activité. Et il en est de même pour les cultures de contre-saison en zones maraîchères en utilisant aussi bien le système de retenue d'eau ou de petite irrigation. Ce projet relancerait le maraîchage et la culture de plusieurs produits notamment par l'implantation de jardins et champs collectifs. Ce qui entraînerait certainement le développement de l'agriculture maraîchère, de l'élevage et du commerce.

- *Environnement et Énergie* : nous pensons à trois sortes d'initiatives.

Projet énergie solaire : Nous voudrions introduire une autre innovation en matière d'énergie. Et ceci concerne pertinemment la protection de l'environnement. Et ainsi proposer en même temps d'autres alternatives. Nous citerons l'énergie solaire, compte tenu de la présence abondante du soleil sur les tropiques. Avec la participation des membres, du financement tontinier (épargne locale), et peut-être d'une subvention de l'État et du domaine privé, ou encore du support des institutions proches, ce projet demeure possible. En effet il suffit de capter cette énergie solaire par plaques appropriées pour obtenir l'éclairage ou pour des petits usages domestiques. L'énergie solaire pourrait servir d'alternative au manque d'électricité, mais beaucoup ignorent en fait comment exploiter cette source d'énergie que nous procure le soleil.

Ce projet permettra aux populations d'éclairer leurs domiciles, de stocker des aliments ou boissons au frais, etc. Il nous faudra pour cela faire appel à un expert qui apprendra aux communautés à utiliser efficacement et prudemment cette source d'énergie. Et ceci pour éviter des risques courus dus à l'ignorance dans l'exploitation de l'énergie solaire. Comme ça sera le cas pour les précédents projets, l'initiative s'appliquera premièrement à la maison d'un membre ou à un village et s'étendra progressivement dans toutes les collectivités éloignées. Et pour assurer la continuité de ce projet, une rentrée de revenus s'avère incontournable. L'association vendra soit les plaques ou encore l'installation des dispositifs, etc à ses membres selon leurs privilèges et aux autres selon le taux qu'elle aura fixé.

Dans un deuxième projet, on pourrait aussi suggérer le biogaz comme autre source d'énergie. En Tanzanie (Afrique de l'est) avec la bouse de vaches, de porcs, de chèvres ils arrivent à produire le gaz pour les besoins de ménage (cuisine). Cette source est donc aussi à la portée de la population. Il suffira par conséquent d'en faire la promotion et de suivre le même cheminement que le projet précédent pour garantir sa réussite. Ce qui implique qu'on épargne l'environnement (bois, ...).

Troisième initiative : nous avons vu que la source d'énergie la plus utilisée et la plus accessible était le bois. Vu le risque de désertification, nous voudrions lancer une campagne de reboisement afin de sensibiliser les populations. Le reboisement ou la reforestation qui comme dans les précédents projets peut ne pas seulement rendre service aux villageois eux-mêmes, mais être aussi une source supplémentaire de revenus. Ils'agira d'informer la population sur l'importance de la régénérescence de l'environnement pour un équilibre écologique et ainsi acquérir le plus de personnes à la cause du reboisement. L'association avec le concours du milieu et des autorités locales choisira par exemple dans l'année les périodes favorables à une campagne pour planter des arbustes et ce massivement. Déterminer les quotas de bois à couper pour les besoins de la communauté et pour la vente ailleurs. Des agents de surveillance doivent exister, en plus de la responsabilité qui incombe à chaque paysan de veiller à la sauvegarde du bois de la collectivité.

- Eau et assainissement :

À ce niveau, nous pensons aux forages pour la production d'eau potable. Ce qui peut être utile pour la nutrition , l'hygiène alimentaire ou la santé, mais qui peut aussi donner des revenus aux populations villageoises. Car l'eau potable devrait être vendue même à un prix modique pour la maintenance des infrastructures y relatives. L'association s'inspirera de l'expérience malienne avec l'association multi-villageoise MOLIBENO. En effet leur projet d'hydraulique rural avait permis la construction de barrages, le creusement de puits et l'installation de pompes. Ce genre de projets ne demande pas de grandes ressources ou de grands moyens, mais plutôt la volonté de tous les habitants des collectivités concernés. Les contraintes et les risques se retrouvent justement dans cette passivité de la population dans sa participation à l'effort commun du projet d'assainissement d'eau potable. Ce qui demande alors la sensibilisation des paysans sur les avantages d'une proximité d'eau potable : proximité, jardins de maison, une bonne santé, etc.

Sur un autre plan, à l'instar des entreprises d'insertion de l'Occident, la province du Kasai Oriental a besoin d'entreprises qui emploient et forment des chômeurs, des handicapés, des ex-détenus, des analphabètes, des adultes, des femmes, etc. On peut pour cela s'inspirer des exemples du groupe RCM et de la famille du Levain. Le premier emploie, dans son effectif de travailleurs, 50% des handicapés physiques ou mentaux dans la récupération et le recyclage des déchets. Tandis que la famille du levain forme des sans emplois dans le domaine du meuble pour leur intégration dans le marché du travail. En Afrique la considération des handicapés comme des invalides a beaucoup contribué à leur ignorance dans le processus de développement. On les croit incapables en général c'est-à-dire des parasites à la charge des autres. Et pourtant ils peuvent participer de manière efficace au bien être économique et social de leur milieu. Ils ont besoin qu'on les écoute et qu'on leur donne les moyens de devenir actifs dans la société. Le loisir et la culture sont à considérer car la région manque de musée, d'attractions touristiques nécessaires à la préservation de sa richesse culturelle et à sa valorisation. L'économie alternative est bien entendu mieux placée dans cette mission.

CONCLUSION

1. CONCLUSION

Les avis sont partagés en ce qui concerne l'économie alternative. En effet dans un cas, ces organisations sont présentées comme l'embryon d'une société nouvelle, non aliénée, humaine et écologique. Les optimistes mettent leurs espoirs les plus fous dans ce que promet le tiers-secteur : un environnement sain, de l'emploi non aliénant, du loisir , etc. Alors que dans l'autre, leur existence est vue comme passagère et marginale. Ils voient en elle «une stratégie diabolique» par laquelle l'État se déresponsabilise judicieusement de sa mission. Il apparaît aussi un autre problème, celui de la conciliation de la finalité économique et de la finalité sociale. Et ceci parce que ce point constitue la pierre d'achoppement capable de mettre en danger la survie de ces organisations. Une fois de plus, nous recommandons la sous-traitance ou la désintégration en succursales indépendantes, en cas des difficultés de ce genre. Particulièrement lorsqu'elles sont dues à l'agrandissement de la PE alternative ou à des contrats plus gros.

Defourny soulève le problème d'hétérogénéité que recouvrent les réalités de l'économie sociale, ainsi que leur étroite interaction avec d'autres sphères de l'économie. Plusieurs experts nous avertissent que nous ne devons pas nous illusionner en considérant l'économie alternative comme étant la panacée aux problèmes socio-économiques actuels. Des auteurs tel D'Amours (1997) ressortent deux erreurs à éviter concernant l'économie sociale. La première serait d'envisager l'économie alternative comme une solution unique et isolée. La deuxième serait de faire de ce secteur un secteur séparé des autres. Les trois sphères économiques doivent donc interagir dans la résolution des problèmes globaux de la terre. Chaque partie possède sa place et doit l'assumer pour le bien être et l'équilibre socio-économique recherché.

L'économie sociale dans les milieux ruraux subsahariens existe de manière dispersée. Les organisations sociales sont en émergence en Afrique comme nous le dit Defourny. Elles prennent la plupart du temps des formes de coopératives, de mutuelles ou d'associations. Son envergure reste loin d'égaler celle de l'économie marchande. Cependant cette ère de la crise sociale mondiale pousse de plus en plus de populations à se tourner vers cette voie. La province du Kasai Oriental ne doit pas visiblement échapper à cette tendance. N'empêche que les avis restent partagés quant au bien fondé de l'économie alternative. L'émergence du tiers secteur et sa place dans les villages ne se feront pas d'un seul coup de baguette magique. La population, laissée à elle seule, ne peut pas toujours penser ou prendre conscience des bienfaits des PME alternatives, surtout que le pourcentage de ceux qui sont éduqués fait défaut.

Il s'agit par conséquent de la part des différents acteurs de cette économie d'en faire la promotion, d'amener les villages à se concerter et à prendre en main leur destinée. La manne ne tombera plus du ciel. On a vu qu'il existe des facteurs de succès et des obstacles pour la réussite de ces entreprises. Ces éléments nous rappellent qu'il n'y a pas d'entreprise alternative idéale ou parfaite. On retrouve plus un mixte de caractéristiques dans les organisations d'économie sociale; mais elles ont un point commun dans leur mission : le bien être collectif. Ce dernier devrait guider les populations rurales, en dépit des difficultés qu'ils pourraient rencontrer. Les défis ne manquent pas dans un tel contexte. Toutefois dès l'instant où la motivation et la confiance en soi s'installent, les initiatives auront déjà une base solide, requise pour le développement local et régional. Le rôle crucial des acteurs tel que défini précédemment doit être aussi pris en compte dans l'instauration des entreprises alternatives dans la province du Kasai Oriental. En effet Defourny déclare que le troisième secteur représente, par son dynamisme et son enracinement dans les communautés locales, un point d'appui essentiel pour la coopération au développement. C'est ce que les organismes internationaux de développement ont aussi compris. Ils consultent maintenant les populations dans leurs projets.

Dans une entrevue accordée au magazine Choices, l'administrateur du PNUD a déclaré : «...It calls for catalytic consultation and participation with civil society to ensure that the government of a country is not only in the driver's seat regarding development strategies, but also that it speaks for a much broader development consensus in that country.»

L'arrivée de l'économie sociale amène avec elle une remise en question du rôle de tous les paramètres définis qui environnent l'entreprise alternative(cf. Section sur le rôle des acteurs). En effet l'action de l'État en tant que décideur et pourvoyeur aux besoins de la population mérite véritablement un réajustement. Ce qui signifie aussi un changement de mentalités dans la population vis-à-vis les problèmes de son développement. Ceci revient donc à dire que les kasaiens doivent désormais penser que la MIBA ne représente pas totalement le poumon de leur économie et de leur développement. Mais que c'est plutôt la population(paysans, cadres intellectuels, techniciens et autres) qui déterminera par ses actions aujourd'hui ce que deviendra la province demain. D'autant plus que le diamant reste une ressource naturelle épuisable. Il serait par conséquent préférable pour la MIBA d'adopter une stratégie de diversification des activités afin de garantir sa pérennité. Car cette société minière, à travers l'instauration du « *contrat social* », a une part importante de mission à accomplir pour le bien-être de la communauté du lieu d'implantation. L'esprit alternatif ou social supplante l'esprit entrepreneurial par les vertus de l'étendue de son action et par la sympathie, la solidarité qu'elle peut s'attirer de la part des différents acteurs évoqués dans le travail.

2. LIMITES ET SUGGESTIONS DE RECHERCHES FUTURES

S'il est vrai que l'économie alternative émerge en Afrique noire, nous ne devons pas ignorer les limites spatiales et temporelles de ce travail. Car on n'aboutit pas à une théorie, mais à des propositions de projets qui serviront spécifiquement à une province donnée et dans le délai où les besoins sont ressentis. Nous n'allons pas par conséquent établir une théorie sur le développement des milieux ruraux à partir des PME alternatives, qui pourrait se généraliser n'importe où et à n'importe quel moment. Les stratégies de développement demeurent spécifiques, vu les disparités qui existent dans les pays du tiers-monde. La littérature sur les PME alternatives en Afrique subsaharienne n'est pas très fournie. Et en économie alternative, les théories font défaut. On parle généralement d'études de cas, de programmes de développement gouvernementaux, etc.

Outre les aspects temps et l'espace, nous mentionnons les limites en termes de la démarche. En effet en partant de la littérature et des renseignements complémentaires des personnes ressources, cela n'a pas permis l'appréciation en pratique de cette expérience alternative dans la région cible. C'est-à-dire que ne pas mener d'enquêtes sur le terrain afin d'évaluer les entreprises alternatives sur place ne nous permet pas de percevoir leur portée actuelle et future dans le Kasai Oriental. Des recherches futures pourraient par exemple s'intéresser premièrement à recenser les entreprises d'économie sociale dans la région. Ceci dans le but d'explorer et mettre à l'évidence une liste de FCS qui leur sont appropriés dans le contexte d'une province rurale. Ce qui certainement aiderait à vérifier l'applicabilité et la véracité des FCS retenus dans cette étude. Une deuxième suggestion d'études consisterait pour les experts à analyser en profondeur les liens entre les PE alternatives et le système de financement par l'épargne locale. Une telle enquête ouvrira les portes sur les opportunités que ces fonds offriront au développement du Kasai Oriental. Car nous savons qu'en Occident le premier problème de ces entreprises réside dans leurs finances. Il s'avère par conséquent primordial d'examiner les différentes possibilités qu'apporteraient cette épargne (tontines) pour les organisations sociales en Afrique subsaharienne.

Une troisième recherche porterait sur le concept de décentralisation. C'est-à-dire appréhender l'effet ou les conséquences d'un véritable « empowerment » des provinces et des localités ou chefferies dans les prises de décisions et leur ouverture envers le développement. Il s'agit d'analyser le rôle de chaque chef de collectivité, à l'intérieur des pouvoirs qui lui sont conférés, dans la promotion des activités et des projets bénéfiques à la mise en valeur de sa collectivité. Cette économie sociale devra bénéficier d'une certaine promotion et de soutien parce qu'elle nous oriente dans un développement qui tiendra compte désormais du bien être économique et social des individus dans un environnement sain. Toutes les couches sociales de la population sont prises en compte dans les initiatives de cette troisième voie. C'est la raison pour laquelle, nous pensons que cette économie alternative doit pouvoir travailler en symbiose avec les deux autres modèles dominants. Pour cela il faudra que cette « autre économie » soit reconnue comme étant alternative incontournable.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelmalki, Lahsen; Courlet, Claude « ***Les nouvelles technologies du développement : globalisation versus localisation*** », Paris, L'Harmattan, 1996, 415p.
- Adamou, Alidou, « ***La tontine et l'économie sociale : quelles passerelles***», dans Saucier Carol (1999) : L'économie sociale en question : expériences et études de cas.
- Adamou, Alidou, « ***Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation*** », Rimouski(Québec), Université du Québec à Rimouski. Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec, 1999
- Allan Michaud, Domonique « ***L'avenir de la société alternative : les idées 1968-1990*** », Paris, l'Harmattan, 1989, 382p
- D'Amours, Martine (1997), « ***L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis***», institut de formation en développement économique communautaire, Montréal, 80p.
- Badet, François « ***L'économie alternative : De l'expérimentation à la théorisation*** », Paris, Université de Paris I – Pantheon-Sorbonne, 1998
- Bagnasco, Arnaldo; Sebastiano, Brusco; Sabel, Charles / sous la direction de « ***PME et développement économique en Europe*** », Paris, La Découverte, 1994, 201p
- Banque mondiale « ***Tunisie : intégration mondiale et développement durable, choix stratégique pour le 21^e siècle*** », Washington D.C.; Banque mondiale, 1996,78p
- Bastin, Gilles « ***Les grands débats des sciences économiques et sociales*** », Paris, Presses Universitaires de France, 1998
- Beaudin, Michel « ***Intervenir à contre courant : de nouvelles pratiques solidaires*** », Montréal, Fides, 1998
- Bhérer,H; Joyal, A, « ***L'entreprise alternative : mirages et réalités***», Montréal, Éditions Saint-Martin, 1987, 134p.
- Blakely, Edward James « ***Planning local economic development : theory and practice*** », Thousand Oaks, California : Sage, 1994
- Boivin, Louise; Fortier, Mark « ***L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*** » sous la direction de, Montréal, Fides, 1998, 229p

- Boucher, Jacques; Favreau, Louis « *Développement local et économie sociale : nouveau défi du travail social* », Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, Université du Québec à Hull
- Camilleri, Jean-Luc « *Petites entreprises en Afrique : mort ou résurrection?* », Paris, l'Harmattan, 1996.
- Chaze, Catherine(1995), « *Famille et entreprise : histoires de vie de micro et petits entrepreneurs africains* », Paris : Fondation pour le progrès de l'homme.
- Chéneau-Loquay, Annie; Matarasso, Pierre « *Approche du développement durable en milieu rural africain : les régions côtières de Guinée, Guinée-Bissau et Casamance* », Paris, l'Harmattan, 1998, 267p
- Cornia, Giovanni Andrea; Mkandawire, Thandika; Hoeven, Rolph von der / sous la direction de « *L'Afrique vers la reprise économique : de la stagnation et l'ajustement au développement humain* », une étude de l'UNICEF, Paris, Economica, 1992, 421p.
- Curran, Donald W. « *Tiers-monde : évolution et stratégies de développement* », Paris, Eyrolles, 1990, 143p.
- Defourny, Jacques; Delvetère, Patrick « *Jalons pour une clarification des débats sur l'économie sociale* », ADA –ADA Dialogue, numéro 2, 1997.
- Defourny, Jacques; Delvetere, Patrick; Fonteneau, Bénédicte; Adam, Sophie « *L'économie sociale au nord et au sud* », Bruxelles, De Boeck Université, 1999
- Demazière, Christophe/ sous la direction de « *Du local au global : les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique* », Paris, l'Harmattan, 1996, 382p
- Denieuil, Pierre-Noel, « *Lien social et Développement économique* », Paris, Éditions-l'Harmattan, 1997.
- De Villers, Gauthier « *Zaire, années 90 vol 2 : faits et dits de la société d'après le regard de la presse* », Bruxelles, CEDAF-ASDOC, no 1-2/1992-Périodique Bimestriel.
- Diarra, Amadou Baba « *On ne ramasse pas une pierre avec un seul doigt* », Paris; Bamako, Mali : Fondation Charles Léopold Mayer, Association Djoliba, 1996.

- Dickenson, P et al « *A geography of the third world* », University Press, Cambridge, 1983.
- Di Méo, Guy « *Les pays du tiers monde : géographie sociale et économique* », Paris, Sirey, 1991
- Dionne, Stève « *Entreprise d'économie sociale et entreprises socialement utiles : Réflexion théorique sur la définition de l'économie sociale* » dans Saucier, Carol (1999) : L'économie sociale en question : expériences et études de cas.
- Dufour, Jules / sous la direction de « *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable* », Actes du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993 à l'université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi(Québec), Groupe de recherche et d'intervention régionale, 1995.
- Dufour, Jules / sous la direction de « *Perspectives du développement durable : expériences et études de cas* », Chicoutimi(Québec), université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales, 1998
- Dumont, René; Mottin, Marie-France « *L'Afrique étranglée : Zambie, Tanzanie, Sénégal, Côte-d'Ivoire, Guinée-Bissau, Cap-Vert* », Paris, Éditions du Seuil, 1982.
- Echaudemaison, Claude-Daniele, « *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* », Éditions Nathan, Paris, 1993.
- Église catholique, Pontificia Commissio Iustitia et Pax, « *Les cent mots du développement et du tiers monde/commission française justice et paix* », Paris, La Découverte, 1990
- El-Rashidi, Fathi « *Aspects humains du développement* », Bruxelles, Institut international des sciences administratives, 1970
- Fauré, Yves-A « *Entrepreneurs d'Afrique subsaharienne : communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones(Ghana, Nigeria,Kénia, Zaire, etc) et comparaison avec la Côte-d'Ivoire* », Paris, UREF-AUPELF, Bureau européen, 1991

- Favreau, Louis « *Pour l'économie solidaire* », Coopératives et Développement, vol 27, no 1-2, 1995-1996.
- Favreau, Louis; Badoc, Michel « *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention* », Ste Foy, Presses de l'université du Québec, 1996, 230p
- Favreau, Louis « *L'économie sociale mise en perspective : renouvellement au nord et émergence au sud* », Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 1997, 37p
- Favreau, Louis; Lévesque, Benoît « *L'économie sociale et les pouvoirs publics : banalisation du social ou tremplin pour une transformation sociale* », Nouvelles Pratiques Sociales, vol 10, no 1, 1997
- Favreau, Louis; Lévesque, Benoît « *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention* », Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996
- Favreau, Louis « *Faire plus avec moins ou faire mieux dans la durée! Les enjeux et les défis actuels du développement local* », Économie Locale et territoires, vol 2, no 1, mai 1998
- Fernandez, Laetitia « *Des tiers mondes* », Paris, Hatier, Août 1993
- Fortin, Anne; Prévost, Paul « *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi* », Montréal, Transcontinentales, Fondation de l'entrepreneurship, 1995.
- Frémeaux, Philippe(1997) « *Les sept plaies de l'Afrique* », Alternatives Économiques, no 152, octobre.
- Gachuruzi, B. Shally « *L'entrepreneurship en Afrique noire : application aux entrepreneurs du secteur informel au Congo-Zaïre* », Paris, l'Harmattan, 1999, 190p
- Gasse, Yvon; Carrier, Camille « *Gestion de l'entreprise africaine : croissance, dynamique et innovation* », Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994, 376p
- Gasse, Yvon; Bouchard, Marcelle; D'Amours, Aline; Ndiaye, Abdoulaye « *Création d'entreprise en Afrique* », Sillery, Éditions Fischer Presses, 1992
- Gaudin, Jocelyne « *Les entreprises d'intérêt collectif : la demande sociale d'emploi comme vecteur d'une demande d'entreprise* », dans *Économie sociale* sous la direction de Kessler, Denis et Vilter, Sylvie, Paris, Éditions du CNRS, 1988
- Goss, David « *Small business and society* », London, Routledge, 1991

- Goumeziane, Smail « *Le virus de la pauvreté : essai sur la tiers mondialisation des pays du Sud et de l'Est* » Condé-sur Noireau (France), 1998
- Hénault, Georges; M'rabet, Rachid « *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement* », Édition John Libbey Eurotext, 1990, p9-17
- Hernandez, Emile-Michel « *Le management des entreprises africaines : essai de management du développement* », Paris, l'Harmattan, 1997, 295p
- Jacquard, Albert « *J'accuse l'économie triomphante* », Paris, Calmann-Lévy, 1995
- Jeantet, Thierry « *L'économie sociale en action : faits, enjeux, options : rapport au comité consultatif de l'économie sociale* », Paris, CIEM, 1995, 125p
- Jordan, Bill « *A theory of poverty and social exclusion* », Cambridge (Massachusetts), Polity Press, 1996, 276p
- Joyal, André « *Les entreprises alternatives ou du troisième secteur* » dans *Petite entreprise et développement local*, sous la direction de Julien, P-A et Marchesnay, M, Paris, Librairie Vuibert, 1987, 288p
- Joyal, André « *Facteurs de succès et d'échec des entreprises alternatives* » dans *Petite entreprise et développement local*, sous la direction de Colette Fourcade, Paris, Éditions Eska, 1991, 312p
- Joyal, André ; Leger, Roger « *Alternatives d'ici et d'ailleurs* », Montréal, Les Éditions du Fleuve, 1989.
- Joyal, André(1990),« *Coopératives et Économie alternative : les difficultés de concilier le social et l'économique* », Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement
- Joyal, André « *Le rôle du tiers secteur dans le développement économique et régional* », Trois-Rivières, Laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions, 1984.
- Joyal, André(1997), « *PME et développement territorial* » dans GREPME(Les PME :Bilan et Perspectives), Québec, Les Presses Inter Universitaires.
- Joyal, André(1999), « *Économie sociale : le bilan québécois* »,Montréal, L'Île de la Tortue, 63p.

- Julien, Pierre-André(1997),« ***Le développement régional : comment multiplier les Beauce au Québec?***», Sainte-Foy, Québec : Éditions de l'IQRC.
- Julien, Pierre-André(1997) sous la direction de « ***Les PME : Bilan et Perspectives***», GREPME, Québec, Les Presses Inter Universitaires.
- Julien, Pierre-André « ***Le développement micro-régional, la PME et la théorie micro-économique*** », Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement, 1987.
- Julien, Pierre-André « ***Le rôle des PME dans le développement régional*** », Trois-Rivières, Laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions, 1985 .
- Julien, Pierre-André « ***Économie du savoir, emploi et PME*** », Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, 1997.
- Kabala, D. M. « ***Protection des écosystèmes et développement des sociétés : État d'urgence en Afrique*** », Paris, l'Harmattan, 1994
- Kabou, Axelle « ***Et si l'Afrique refusait le développement?*** », Paris, L'Harmattan, 1991, 207.
- Kankwenda, Mbaya/ sous la direction de « ***La lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne*** », PNUD, Paris, Éditions-Économica, 1999.
- Kankwenda, Mbaya/sous la direction de « ***Le Zaïre : vers quelles destinées?*** », Paris, Karthala, 1992
- Kanyinda, Mukeba « ***La société minière de Bakwanga et la condition paysanne : une recherche sur la dynamique de la paysannerie zaïroise*** », Lubumbashi(Zaire), Université de Lubumbashi, Faculté des sciences sociales administratives et politiques, 1988
- Labazée, Pascal « ***Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso : vers une lecture anthropologique de l'entreprise africaine*** », Paris, Karthala, 1988, 273p
- Lacoste, Yves « ***Unité et Diversité du tiers monde : Des représentations planétaires aux stratégies sur le terrain*** », Paris, Librairie François Maspero, 1980.
- Lacoste, Yves « ***Unité et Diversité du tiers monde : Vallées désertes- Deltas surpeuplés Afrique et Asie tropicales*** », Paris, Librairie François Maspero, 1980.

- Lele, Uma « **Le développement rural : l'expérience africaine** », Paris, Economica, 1975.
- Lévesque, Benoît; Joyal, André; Chouinard, Omer « **L'autre économie : une économie alternative?** », Sillery : Presses de l'université du Québec, 1989.
- McRobie, George « **Small is possible** », New York, Harper & Row, 1981.
- Malabou, Denis / sous la direction de « **L'entreprise coopérative : Expérience et recherches francophones** », Limoges(France), PULIM-Presses Universitaires de Limoges, 19xx.
- Mouret, Brigitte « **Les approches conceptuelles du développement : d'une sociologie de l'acteur à une sociologie de l'action** », dans lien social et développement économique/sous la direction de P-N Denieuil, Paris, L'Harmattan, 1997
- Mukoko, Samba « **Projet d'une nouvelle société zairoise** », Nagoya(Japon), Diffusion Mukoko Samba, 1994
- Ndiaye, Abdulaye; Kouessi, Roger; Gasse, Yvon « **L'entreprise africaine : des cas de PME/PMI** », Sillery (Québec), Fischer Presses, 1992, 126p
- Ndiaye, Moustapha « **Une étude des facteurs de succès des projets de transfert de technologie vers les pays en voie de développement en contexte PME** », Trois-Rivières (Québec), Université du Québec à Trois-Rivières, 1997
- Ninacs, William A « **Empowerment et développement : processus de prise en charge complexe mais fondamentale** », Économie locale et territoires, vol 1, no 2, janvier 1997
- Nombré M.P; Rajaonina L. « **L'économie sociale** », Le Monde alphabétique, no 9, automne 1997, p 42.
- OCDE (1995) « **Créneaux commerciaux et développement rural : compte rendu d'un atelier et recommandations pour l'action** », Paris, Organisation de coopération et de développement économique, 162p.

- Outrequin, Philippe; Potier, Anne; Sauvage, Patrice « ***Les entreprises alternatives*** », Paris, Syros, 1986, 175p
- Partant, François « ***La guérilla économique : les conditions du développement*** », Paris, Éditions du Seuil, 1976.
- Partant, François « ***La fin du développement : naissance d'une alternative?*** », Paris, F. Maspero, 1982.
- Partant, François « ***Cette crise qui n'en est pas une : recueil d'articles*** », Paris, l'Harmattan, 1994.
- Pecqueur, B.(1989), « ***Le développement local*** », Paris, Syros, p 53
- Pirson, R; Taylor, J, « ***La scène alternative*** », Bruxelles, 22 Mars Éditions, 1985.
- Prévost, Paul « ***Entrepreneurship et développement : quand la population se prend en main*** », Montréal, Transcontinentales, 1993 .
- Prévost, Paul « ***Les stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local*** », Revue Organisation, automne 1994.
- Proulx, Marc-Urbain / sous la direction de « ***Territoires et développement économique*** », Paris, L'Harmattan, 1998.
- Proulx, Marc-Urbain / sous la direction de « ***Développement économique : clé de l'autonomie locale*** », Montréal, Fondation de l'entrepreneurship, 1994
- Régnier, Guy « ***Le goût de la solidarité : entretiens avec Dominique Rouyer*** », Paris, Éditions du Cerf, 1995
- Reynolds, Lloyd George « ***Les trois mondes de l'économie*** », traduit de l'anglais par Daniel Blanchard, Paris, Gallimard, 1975, 349 p
- Schumacher, Ernst F « ***Small is beautiful : une société à la mesure de l'homme*** », traduit de l'anglais par Danielle et William Day et Marie-claude Florentin, Paris, Éditions du Seuil, 1978, 318 p

- St-Pierre, Josée, « *Les problèmes financiers des PME : l'état de la question* », dans GREPME (Les PME : bilan et perspectives), Québec, Les Presses Inter Universitaires, 1997.
- Tassel, François-Xavier; Stephanides, Georges « *Décentralisation, Initiatives locales et Tiers-Secteur* », Paris, OCDE(séminaire international sur les ILE dans la société actuelle), le 23 novembre 1983.
- Thomas, Louis-Vincent « *Prospective du développement en Afrique noire : un scénario : le Sénégal* », Bruxelles, Éditions Complexe, 1978, 191p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle; Fontan, Jean-Marc « *Le développement économique local : la théorie, les pratiques, les expériences* », Ste-Foy, Québec, Tél-Université, 1994.
- UNDP, « *Special Issue on Poverty* », Choices the human development magazine august 1999
- Vachon, Bernard; Coallier, Francine « *Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement* », Québec, G. Morin, 1993.
- Vernières, Michel « *Économie des tiers-mondes* », Paris, Éditions Économica, 1991.

Personnes ressources :

Mr Corneille Kazadi, professeur à l'UQTR (Trois-Rivières)

Mr Mbaya Kankwenda fonctionnaire du PNUD, en poste à Lagos (Nigeria)

Sites web en relation avec le régional et le local:

www.sdr.gouv.qc.ca ministère des Régions

www.developpement-local.net DEL avec expériences

www.reseau.sadc.qc.ca

www.estat.com

www.ibiscus.fr/index.htm (Informations sur les pays en développement)

Sites web en relation avec l'économie sociale :

www.igc.apc.org/econwg/gane (General Agreement on a New Economy)

www.echo.org

www.reas.org/index/htm

www.globenet.com

ANNEXE 1 :

Tableau 1

9 catégories de FCS retenues dans cette recherche

Les facteurs liés à la mise en place d'une entreprise alternative

- 1- La condition de nécessité
- 2- Une étude de faisabilité du projet doit être réalisée
- 3- Réaliser une étude de viabilité
- 4- Favoriser la réflexion et l'analyse des acteurs locaux et notamment les élus sur les objectifs à mettre en place
- 5- Définir la mission
- 6- Coordination et opérationnalisation
- 7- Identifier les qualifications et compétences sur place

La participation des clients et des utilisateurs

- 8- Le bénévolat
- 9- La transparence
- 10- La forte mobilisation des individus à la base
- 11- La bureaucratisation
- 12- La ghettoïsation
- 13- La marchandisation(lorsque temporaire)

Les éléments influençant les gestionnaires de ces entreprises

- 14- Les capacités entrepreneuriales
- 15- Le contrôle efficace des dépenses
- 16- Assurer le suivi
- 17- Adopter une stratégie de développement

Tableau 1(suite)

Les facteurs liés aux ressources humaines(R.H) locales

- 18- L'engagement des travailleurs
- 19- La bonne utilisation des RH
- 20- L'avantage d'un milieu de travail convivial
- 21- Les principes démocratiques
- 22- La décentralisation
- 23- Les conflits organisationnels
- 24- L'essoufflement des travailleurs
- 25- Lieu de confrontation et d'analyse des différentes expériences

Les facteurs liés à l'environnement externe

- 26- La volonté politique
- 27- Les politiques sectorielles
- 28- La valorisation de l'environnement physique

Les facteurs liés aux programmes de formation

- 29- La petite taille
- 30- Former les techniciens, les acteurs locaux et les animateurs sociaux
- 31- Le marketing
- 32- Les pratiques comptables
- 33- Les médias
- 34- Les relations avec l'État, les collectivités régionales et locales
- 35- La deuxième génération
- 36- Le renouvellement du membership

Tableau 1(suite)

Les facteurs liés aux produits et services

- 37- La nature des produits et services fournis
- 38- L'utilité sociale de ces produits et services
- 39- L'exploitation de certains créneaux non convoités
- 40- La diversification des activités
- 41- La fragilité du secteur tertiaire

Les facteurs liés au DEL

- 42- Les appuis fournis par le milieu
- 43- L'appartenance à un groupe social soudé
- 44- L'importance de l'entrepreneuriat local
- 45- La localisation

Les facteurs liés au financement

- 46- L'accumulation primitive
- 47- Ouvrir un compte d'épargne
- 48- Les relations difficiles avec les banques
- 49- La dépendance limitée envers les subventions gouvernementales
- 50- Le réductionnisme

ANNEXE 2:

La carte

Zaire with administrative boundaries

Updated 8 Apr 97



The boundaries and names shown on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations or ReliefWeb. These maps may be freely distributed.

If more current information is available, please update the maps and return them to ReliefWeb for posting